إدارة السلوك التنظيمي

دكتورة

رباب فهمي أحمد عبد العال

كلية التجارة - جامعة القاهرة



٢٠١٧

إدارة السلوك التنظيمي

دكتورة

رباب فهمي أحمد عبد العال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠١٧

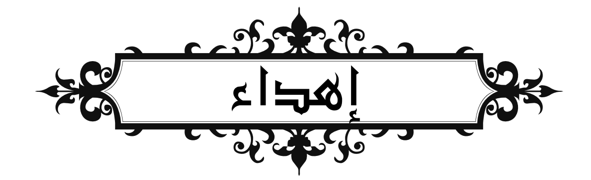
بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلْ مَن يَرْزُقُكُم مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّن يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَمَن يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَن يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ(٣١)﴾

﴿وَفِي أَنفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ(٢١) وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ(٢٢) فَوَرَبِّ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ إِنَّهُ لَحَقٌّ مِّثْلَ مَا أَنَّكُمْ تَنطِقُونَ(٢٣)﴾

﴿سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ(٥٣)﴾

صدق الله العظيم



إهداء

إلى أرواح تحت الثرى جاهدت من أجلي

أمي وأبي

إلي من أُجاهد من أجلهم

محمد وملك ومهاب

إلي من أنار حياتي

إلي من علمني حرفاً

أُهدي هذا الكتاب

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،،،

في الآونة الأخيرة لاح في الأفق توجه نحو ضرورة فهم فلسفة العلوم السلوكية وإدارة السلوك التنظيمي كنتيجة طبيعية لتعاظم دور الإنسان واعتباره السبيل الوحيد لمواجهة تحديات وتعقيدات الأعمال المتزايدة والمتسارعة الإيقاع والناتجة عما أفرزته التحولات الحديثة الجذرية في بيئة الأعمال المعاصرة سواء علي المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو الثقافي. وبالتالي تغير النظرة إلي الإنسان من مجرد كونه عنصراً من عناصر الإنتاج له تكلفته إلي كونه أهم تلك العناصر والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية التي أصبح اقتناؤها السبيل الوحيد للتميز والجدارة والبقاء في بيئة أعمال تسودها المنافسة العالمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار موضة التحالفات والاندماجات ما بين كبريات المنظمات وتحول العالم إلي قرية صغيرة بلا حدود فاصلة.

وعليه فإن سلوك الفرد هو الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمات، ويمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمات ككل. ومن هذا المنطلق ظهر ونما المدخل السلوكي في الإدارة والذي قدم منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المُحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها علي تحقيق أهدافها هو «الفرد» وبمعني أدق «السلوك التنظيمي للفرد».

وبرغم أن دراسة السلوك الإنساني هي من أهم الأولويات لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة والمجتمعات عموماً، إلا أن الاهتمام به علي المستوى الإنساني العام في الحياة العلمية والأكاديمية لم يبدأ إلا في وقت متأخر في حياة البشرية. ولذا استهدف هذا المُؤَلَّفْ استجلاء التحولات المعاصرة التي حدثت في بيئة الأعمال وما أفرزته من تحديات تواجه المورد البشري وانعكاساتها علي سلوكه التنظيمي ومحددات ذلك السلوك من أجل التمكن من فهمه وتفسيره وحسن إدارته وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية في ضوء تلك التحديات المعاصرة. وكذلك استعراض مفهوم التوافق وعلاقته بالسلوك التنظيمي وآليات تدعيمه من خلال التطويع التنظيمي وما ينتج عنه من مخرجات أعمال إيجابية منها ممارسة سلوكيات الأداء السياقي واستهداف ممارسة السلوك التنظيمي الأخلاقي واستهجان نقيضه السلوك السياسي غير الأخلاقي واستراتيجيات مواجهته.

وبناءً علي ما سبق يتكون هذا المُؤَلَّفْ من أحد عشر فصلاً يغطي بوجه عام مجالات أساسية في دراسة السلوك التنظيمي. وذلك كما يلي:

الفصل الأول: إدارة السلوك التنظيمي في القرن الجديد.

الفصل الثاني: أساسيات علم السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: الشخصية.

الفصل الرابع: الإدراك.

الفصل الخامس: ديناميكية الجماعات.

الفصل السادس: المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي.

الفصل السابع: مفهوم التوافق في مجال السلوك التنظيمي.

الفصل الثامن: التطويع التنظيمي.

الفصل التاسع: سلوك الأداء السياقي.

الفصل العاشر: السلوك الأخلاقي التنظيمي.

الفصل الحادي عشر: السلوك السياسي في المنظمة.

وفي النهاية أتوجه إلي الله عز وجل شاكرةً فضله وتوفيقه بإتمام هذا المُؤَلَفْ وأساله تعالي أن يجعل هذا العمل جهداً خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون محققاً للفائدة المرجوة منه سواء لطلاب العلم والمهتمين بهذا الفرع من المعرفة أو للممارسين لهذا المجال، وأن يرقى لأن يكون عِلماً يُنتفع به يرضي اللّه به عني وعن والديّ يوم المآب.

اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علماً

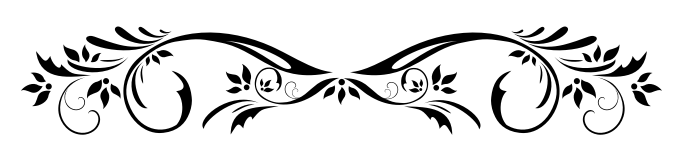
وأخيراً،،، فهذا ما عندي في ضوء المتاح فإن أَجدت فبفضل من اللّه وتوفيقه وإن قصّرت فحسبي أني سَلكت طريقاً ألتمس فيه علماً واجتهدت قدر جهدي طلباً للعلم... واللّه من وراء القصد واللّه ولي التوفيق.

وصدق اللّه العظيم حين قال في كتابه العزيز:

﴿وأخر دعواهم أن الحمد للّه رب العالمين﴾

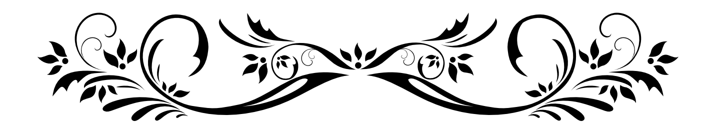
المؤلفة

د. رباب فهمي أحمد عبد العال



الفصل الأول

إدارة السلوك التنظيمي في القرن الجديد



الفصل الأول

إدارة السلوك التنظيمي في القرن الجديد

تعد إدارة السلوك التنظيمي بكفاءة وفعالية من أهم مقومات المنظمات المعاصرة لمواجهة التطورات الحديثة المتسارعة التي يشهدها القرن الجديد. فمن أجل تفهم السلوك التنظيمي بشكل متكامل وبنظرة شمولية أعم فإنه من الأهمية بمكان التعرف علي المتغيرات المحيطة بالمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة وتأثيرها علي ذلك السلوك، وخاصة أن مجال السلوك التنظيمي مرتبط بشكل قوى بالكثير من التحولات المعاصرة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية والتي تنتج عنها تحديات يجب علي المنظمات مواجهتها وإلا ستفضي بها إلي الانهيار والفناء. ومن أهم وسائل المنظمات لمواجهة تلك التحديات هي الموارد البشرية المتاحة لديها بما تمثله من موارد استراتيجية وتنافسية، حيث أنها المورد الوحيد الذي يصعب تقليده أو محاكاته بشكل متطابق من قبل المنافسين وبالتالي فإن سلوكه هو الذي يمكنه أن يميز منظمة عن غيرها من المنافسين. وهو ما يلقي الضوء حول ضرورة الاهتمام بمختلف مجالات السلوك التنظيمي.

وتتمثل أهم التحولات المعاصرة فيما يلي:

١- العالمية.

٢- المنافسة.

٣- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية.

٤- التحول من عصر الصناعة إلي عصر المعرفة.

٥- تنوع قوة العمل.

٦- الثورات التكنولوجية.

٧- استحداث ترتيبات عمل متطورة ومرنة.

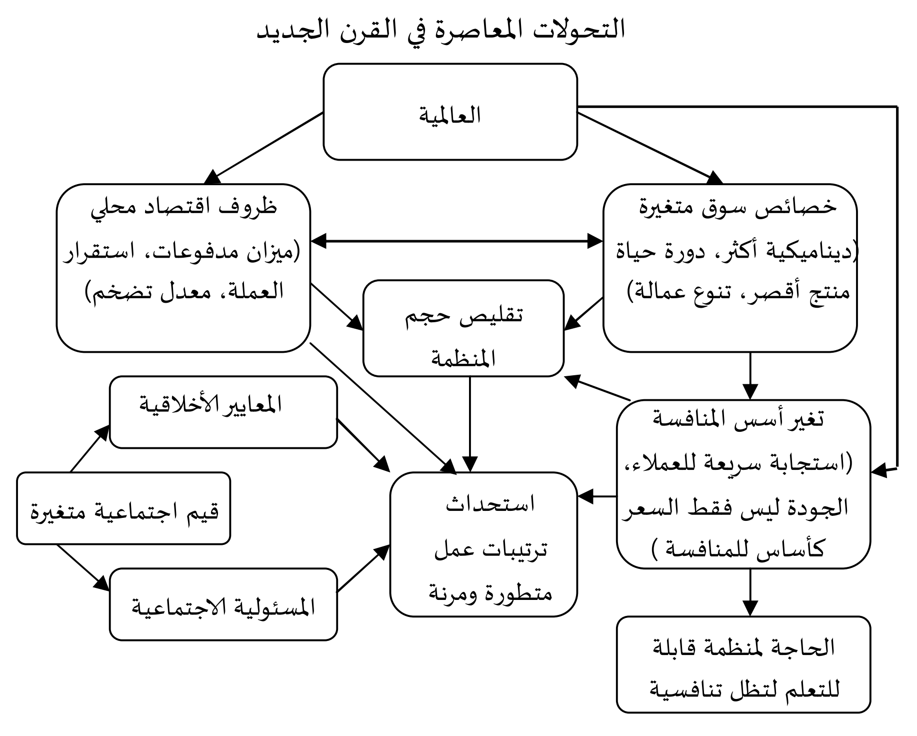
٨- ثورة الجودة.

٩- السلوك التنظيمي الأخلاقي.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

التحولات المعاصرة في القرن الجديد



أولا: العالمية (*Globalization*)

أصبحت قضية العالمية أو الكوكبة أو العولمة كما يطلق عليها البعض واقعا ملموسا أفرز تغيرات جوهرية في مجال السلوك التنظيمي. فبسبب العالمية والتفاعل مع المتغيرات المعاصرة انفتح العالم وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه وأصبح كله كقرية صغيرة بلا حواجز ولا قيود وخاصة بعد العمل باتفاقية الجات. وهي معاهدة دولية متعددة الأطراف تتضمن حقوقا والتزامات متبادلة عقدت بين حكومات الدول الموقعة عليها بهدف تحرير العلاقات التجارية وبناء نظام تجارى عالمي متعدد الأطراف. وقد انضمت مصر إلي الجات عام ١٩٧٠ وتعتبر من الدول الرائدة والتي شاركت بفعالية في مفاوضات جولة أورجواي. طبقا للجات فإن مصر تعد من الدول الصغيرة التي يقل متوسط دخل الفرد فيها عن ١٠٠٠$. وقد أعطت الاتفاقية الدول النامية وتحديدا الصغيرة عدد من الامتيازات (مثل إمكانية الحصول علي تعويض عن الآثار السلبية الناتجة عن الانخفاض التدريجي للدعم، منح فترة أطول لتنفيذ التزاماتها المتعلقة بالاتفاقية). وبالتالي فعلي المنظمات الاستفادة من

تلك الامتيازات.

ولـذلك فالعالميـة تـدعو إلي بنـاء بـرامج لإدارة تحويـل المنظمـات مـن القالـب التقليدي إلي القوالب الحديثة لكي تستطيع الاستفادة من الفرص التسويقية العالمية مثـل فـرص التصـدير، فـرص الحصـول علي التكنولوجيـا الحديثـة، فـرص جـذب الاستثمارات العالمية، فرص بناء تحالفات استراتيجية بين المنظمات المحلية والعربية أو العالميـة. وذلـك بغـرض تقويـة المراكـز التنافسـية للمنظمـات. ولـذلك وجـب علي المنظمات أن تتبع استراتيجيات مختلفة وأن تحـدد أدوات المنافسـة في القـرن القـادم حتى تـتمكن كـل منظمـة مـن تحديـد كيفيـة التعامـل معهـا، ونـوع ثقافـة المنظمـة المناسبة، وكيفيـة تغيير الثقافـات التنظيميـة الحاليـة إلي ثقافـة فاعلـة تضاعـف مـن الإنتاجية والأرباح.

فـإذا نظرنـا للسـيارة مثلا نجـد أنهـا مكونـة مـن أجـزاء (كـأبواب، إطـارات، زجـاج، موتور، مفروشـات..) يمكن أن يتم تصنيعها في دول مختلفة وتجميعها في دول أخرى. حيـث يـتم اختيـار أفضـل مكـان لتصـنيع أي جـزء منهـا في ضـوء اعتبـارات التكلفـة والجـودة وتوافر المواد الخام والعمالة اللازمين لتصنيع تلك الأجزاء بغض النظر عن الدولة الأم للمنتج (السيارة).

وتجدر الإشارة إلي أن التجارة العالمية قد قفزت من ٣٠٨ بليون دولار عام ١٩٥٠ إلي ٣,٨ تريليـون دولار عـام ١٩٩٣. وبعـد مـا كانـت تمثـل ٧% فقـط مـن النـاتج الإجمـالي العـالمي عـام ١٩٥٠ زادت النسـبة إلي ٢٣% عـام ١٩٩٧. وهي أيضـا تمثـل ٧٠% مـن النـاتج الإجمـالي المحلي في عـدد الـدول. ويمكـن إيعـاز هـذا التطـور إلي عـدة عوامـل مـن أهمها:

أ- انخفـاض تكـاليف النقـل والمواصـلات ووسـائل الاتصـال بسـبب التطـورات التكنولوجية.

ب- تقليص الحماية علي المنتجات الوطنية من قبل الكثير من الدول وبالتالي تدنية القيود المفروضة علي حرية التجارة مابين تلك الدول.

ت- امتـد تطـور الأمـم إلي تشـجيع اقتصـادها علي التصـدير وفـتح أبوابهـا أمـام الشـركات الأجنبية للبحث عـن اسـتثمارات. الأمر الـذي دفـع الـدول بمـا فيهـا الناميـة إلي تحسين منتجاتها وتطوير صادراتها أملا في تـدعيم اقتصـادها وناتجهـا القـومي وفـتح أسـواقها للمنظمـات الأجنبيـة للاسـتثمار فيهـا ممـا سـاهم في زيـادة فـرص النمـو الاقتصادي والمنافسة عبر الدول.

ويتضح مما سبق أن التجارة الدولية هي المحرك الرئيس للعالمية من خلال الشركات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات (*Multinational Corporations "Mncs"*). وهي شركات تعمل في دول مختلفة ولها مركز رئيس يقع في دولة واحدة. وتجدر الإشارة إلي أن أكبر ٣٠٠ شركة متعددة الجنسية تستحوذ علي ربع الأصول المنتجة في العالم، وتتحكم في ٧٣% من الاستهلاك العالمي وتمتلك أكبر شركة منها أصولا تبلغ ٣,١ تريليون دولار، وتنمو هذه الشركات بمعدل مرتفع يصل إلي ١٠% سنويا وهو ضعف معدل الإنتاج الدولي كلها شركات غربية باستثناء شركتين يابانيتين، كما تسهم بنسبة ٤٠% من الصادرات الدولية، والعديد منها يحقق ربحا سنويا أكبر من الدخل القومي للعديد من الدول. فمثلا تحقق جنرال موتورز ربحا سنويا أكبر من الدخل القومي للدنمارك أو الأرجنتين أو النمسا، و(*IBM*) تحقق ربحا سنويا أكبر من الدخل القومي لكولومبيا أو اليونان أو نيوزيلندا.

ويوجد حاليا مايربو على ٣٥٠٠٠ شركة متعددة الجنسية عبر مختلف أرجاء العالم وأعدادها في تزايد مستمر خاصة في مجال التكنولوجيا (*High-Tech*)، وأكثر من ٥٠% من أصول تلك الشركات مستثمر خارج الدولة الأم الخاصة بكل منها. وبالتبعية نجد أن توزيع القوى العاملة في تلك الشركات يخضع لنفس النمط. فمثلا نجد أن أكثر من نصف العاملين في شركة ماتسوشيتا اليابانية (مركزها الرئيس اليابان) يعملون ويقيمون في دول أخري عبر العالم. ولذلك نجد أن تلك الشركات وفروعها التي تجاوزت ١٧٠,٠٠٠ فرع منتشرين عبر أرجاء العالم مسئولين عن انتشار ظاهرة المغتربين (*Expatriates*) وهم أفراد ينتمون لدولة معينة ولكنهم يقيمون ويعملون في دولة أخرى.

وبالتالي فقد أصبح لظاهرة العالمية تأثيرات متداخلة ومركبة في حياة الأفراد عبر العالم، وهو ما دفع المهتمين بمجال السلوك التنظيمي إلي إلقاء الضوء علي تلك التأثيرات بإيجابياتها وسلبياتها سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية. وقد صرح أحد الخبراء في هذا المجال بأن "أي مشكلة دولية في الواقع تحدث بسبب إما الأفراد أو بسبب أسلوب هؤلاء الأفراد في محاولة حلها". ومن ثم فإن اختيار الفرد المناسب في الوظيفة أو المنظمة المناسبة في الدولة المناسبة وفي التوقيت المناسب هو السبيل الرئيس لنجاح تلك المنظمة ونموها علي الصعيد العالمي.

ومن أهم تأثيرات ظاهرة العالمية علي السلوك التنظيمي والتي شكلت محور اهتمام المختصين في هذا المجال هو تأثير الثقافة علي اتجاهات العاملين وسلوكهم

التنظيمي. فالثقافة هي مجموعة القيم والأعراف (التقاليد) والمعتقدات التي يتشاركها أبناء مجتمع معين. وهنا يثور في الذهن سؤالين هما:

س١: هل الأفراد المنتمين لجنسيات مختلفة ويعملون معا بمنظمة واحدة يحملون نفس الثقافة؟

بالطبع فالإجابة لا؛ فوفقا للتعريف السابق للثقافة يتضح أنها تختلف من دولة لأخرى بل داخل الدولة الواحدة تنقسم إلي ثقافات فرعية داخل المجتمع الكلي. فعلي سبيل المثال نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تمثل مجتمع متعدد الثقافات (*Multicultural Society*) حيث يقطن بها أجناس وأصول عرقية لكل منهم ثقافتهم الخاصة بهم.

والسؤال التالي المترتب علي إجابة الأول بأن لكل أبناء دولة واحدة ثقافة عامة تجمعهم وتميزهم عن أبناء الدول الأخرى، إذا:

س٢: هل هؤلاء الأفراد المختلفين ثقافيا متشابهين في سلوكهم في العمل؟

والإجابة أيضا بالنفي لأن سلوكياتهم في العمل ستختلف بناء علي اختلاف ثقافاتهم.

وتجدر الإشارة إلي أن النظرة الضيقة والمتحيزة في الإدارة والتي سادت حقبة الخمسينيات والستينيات كانت أحد أسباب تأخر الاهتمام بعلم السلوك التنظيمي. حيث أهمل الباحثون في هذا المجال أثر التباين الثقافي علي المنظمات، وبنوا نظرياتهم علي افتراضين يشوبهما التحيز والقصور قائمين علي مدخل جامد يفترض التوحد والتقارب (*Convergence*). والافتراضين هما:

١-أن هناك مبادئ مثلي للإدارة الناجحة. أي باتباعها وتطبيقها علي أي أفراد في منظمة تعمل في أي مكان وأي زمان ستحقق أفضل النتائج.

٢-أن الممارسات الإدارية التي نجحت في الولايات المتحدة الأمريكية هي الممارسات المثلي.

وقد يرجع هذا التحيز بسبب أن دراسة السلوك التنظيمي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية عندما كانت تمثل القوة الاقتصادية الوحيدة المسيطرة علي العالم أجمع. ولكن مع تزايد العالمية والمنافسة أصبح المدخل الأمريكي مضلل إلي حد بعيد. حيث اتضح أن هناك سياسات إدارية أخرى قد نجحت في دول أخري في تحقيق أهدافها باتباع مداخل مختلفة تختلف عن المدخل الأمريكي. هذه المداخل تأخذ

دعائمها من الثقافة القائمة فيها. مما يدل علي أن هناك طرق مختلفة لإدارة السلوك التنظيمي يمكنها أن تؤدي لتحقيق الكفاءة والفعالية. وبناء عليه فإن فهم وتفسير السلوك التنظيمي يستلزم فهم النسق الثقافي الذي تم هذا السلوك في إطاره. بمعني افتراض التعدد وليس التوحد.

فعلي سبيل المثال نجد أن التقاليد في المجتمع الأمريكي تسمح بأن يوجه المرؤوس استفسارات لرئيسه في العمل بينما يعتبر ذلك من المحرمات في المجتمع الياباني.

بناء علي كل ما سبق يتضح أنه قد تنامي تركيز واهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة السلوك التنظيمي علي تأثير الثقافة علي السلوك التنظيمي.

ثانيا: المنافسة (*Competition*)

نتج عن الاتجاه للعالمية وانفتاح الأسواق أن اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات وأصبح هناك ضغوط هائلة تمارس من الشركات العملاقة عابرة القارات ما ترتب عليه اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. حيث لم يعد التنافس قاصرا علي منظمات البيئة المحلية ولا حتى الإقليمية بل امتد للمنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات. مما نتج عنه اتصاف المنافسة العالمية بكونها أقوي وأبرز المتغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة. ومما يؤكد ذلك ما يلي:

١- في الستينيات كانت ٧% فقط من المنظمات العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية تتأثر بالمنافسة الخارجية، أما الآن فقد قفزت النسبة لأكثر من ٧٠%.

٢- تمثل التجارة الدولية حوالي ٢٠% تقريبا من إجمالي الوظائف بالولايات المتحدة الأمريكية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

٣- إن كل بليون دولار من قيمة صادرات الولايات المتحدة الأمريكية يخلق ٢٠,٠٠٠ فرصة عمل جديدة.

ثالثا: الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية

بعد الحرب العالمية الثانية اتجهت مجموعة من دول العالم نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاقتصادية، حتى أطلق علي القرن العشرين بعصر التكتلات الاقتصادية. وقد بنت هذه التكتلات أساسها الفكري علي نظرية التكامل الاقتصادي. وقد نشأت التكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، والتحالفات الاستراتيجية بين

الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعدت حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة وانتشرت إلي مناطق أخرى من العالم بعد بروز ظاهرة العالمية والمنافسة الشديدة بين المنظمات في نهاية القرن العشرين.

ويعرف التكتل الاقتصادي بأنه يعبر عن درجة معينة من درجات التكامل الاقتصادي الذي يقوم علي تجمع مجموعة من الدول بينهم روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل في الظروف الاقتصادية، أي أن تكون دولا متجانسة اقتصاديا أو جغرافيا أو تاريخيا أو ثقافيا أو اجتماعيا، والتي تجمعها مجموعة من المصالح الاقتصادية المشتركة، بهدف تعظيم تلك المصالح وزيادة التجارة الدولية البينية لتحقيق أكبر عائد ممكن، ثم الوصول إلى أقصى درجة من الرفاهية الاقتصادية لشعوب تلك الدول.

وتسعي التكتلات إلي تحقيق عدة أهداف منها؛زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، التغلب علي مشكلة ضيق السوق المحلية، حسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة، تحسين أداء اقتصادياتها من خلال زيادة التبادل التجارى بين أعضائها.

وفي الآونة الأخيرة أصبحت هذه التكتلات تشكل خريطة للعالم حيث تستحوذ علي ٨٠% من حجم التجارة العالمي، ٩٠% من براءات الاختراع والتقدم التكنولوجي. منها يلي:

١- **في أمريكا:** تم إنشاء منطقة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (النافتا) عام ١٩٩٢. ويضم الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، وبصدد قيام تكتل الأمريكيتين الشمالية والجنوبية، كما تم إنشاء الكثير من الترتيبات الإقليمية بين الكثير من دول أمريكا اللاتينية.

٢- **في أوربا:** كانت التطورات أسرع فقام الاتحاد الأوربي، الذي يعتبر من أجدر التكتلات الاقتصادية القائمة حاليا، وزاد عدد الدول في عضويته حتى أصبح يضم ٢٥ دولة، إضافة إلى تكامله النقدي واستخدام العملة الموحدة (اليورو) مع مطلع عام ١٩٩٩، ودخوله في اتفاقيات تجارة حرة وفي اتحاد جمركي مع تركيا، واتفاقيات مشاركة مع دول جنوب البحر المتوسط.

٣- **في شرق آسيا:** حيث وقعت دول جنوب شرق آسيا اتفاق للتجارة الحرة عرف باسم (الآسيان)، كما أنشئ في منطقة آسيا منتدى التعاون الاقتصادي لدول

شرق آسيا والمحيط الهادي (الأبيك "APEC").

٤- **في المنطقة العربية:** بدأت بمشروع السوق العربية المشتركة عام ١٩٦٤، ثم محاولة إقامة تجمعات إقليمية كمجلس التعاون الخليجي واتحاد المغرب العربي. ومنذ عام ١٩٩٨ تسعى الدول العربية إلى تحقيق منطقة تجارة حرة عربية كبرى، تهدف إلى تحقيق التحرير الكامل للتجارة البينية العربية.

٥- **في إفريقيا:** قامت تكتلات إقليمية من أبرزها إقامة السوق المشتركة لشرق وجنوب إفريقيا (الكوميسا)، والتي تسعى إلى تنسيق الجهود لمواجهة ما يحدث في البيئة الاقتصادية العالمية.

<u>رابعا: التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة:</u>

ويعتبر من أهم التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية في العصر الحالي. فالمعرفة هي القوة (*Knowledge Is Power*). فالفرد يكون قويا في مجال معين بقدر معرفته لأبعاد هذا المجال. والعبرة ليس فقط بما يملكه الفرد من معرفة ولكن بمدي قدرته علي حسن توظيف واستثمار ما يتاح له من معرفة في مختلف المواقف التي تواجهه (أي هندسة المعرفة). ومن مظاهر عصر المعرفة ما يلي:

١- إن المنظمة الناجحة اقتصاديا هي المنظمة التي تحتوي منتجاتها علي أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية (مثل صناعة الإلكترونيات).

٢- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في مجالات المعرفة مقارنة بغيرهم (مثل تزايد الطلب علي مبرمجي ومحللي النظم).

٣- أن نجاح المنظمة الحديثة يعتمد علي جودة ما يتوافر لديها من رأس مال بشري. أي مقدار المعرفة لديهم وليس عددهم.

٤- تحول الصراع العالمي بين الدول من صراع علي الموارد المادية إلي صراع علي المعرفة. .

٥- ان فشل المنظمات يرجع إلي سوء إدارة المعرفة وليس سوء إدارة الموارد المادية.

خصائص عصر المعرفة:

١- تزايد أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي أهمية سلوكه.

٢- التحول من الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار

في نواتج المعرفة (الموارد المادية).

٣- تضاؤل المكونات الإنتاجية مقارنة بالمعرفية في المنتجات. فمثلا نجد أن الهاتف المحمول ذاته يتكون من مجموعة بسيطة من المكونات المادية من المواد البلاستيكية ومشتقاتها ولكن المكون الأهم فيه هو الجانب المعرفي (كيفية عمل الجهاز لوظائفه المعقدة). فالمعرفة تتمثل في الجهود البشرية والتجارب الكثيرة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن فهي سر الصنعة " *Know How*").

٤- الحاجة لأن تكون المنظمات قابلة للتعلم *Learner Organization* (أي مثقفة). فالمنظمة لا تتطور فعلا إلا إذا تعلمت شيئا جديدا. والتعلم له شقان؛ شق متعلق باكتساب المعرفة، والأخر متعلق بتطبيقها. ويحدث التعلم عندما تكون المنظمة قادرة علي خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة. أي أن عملية التعلم لا تقتصر علي اكتساب المعارف فقط بل تقتضي أيضا ضرورة تطبيقها والاستفادة منها. أي أن اكتسابها يعتبر شرط أساسي ولكنه غير كافي لحدوث التعلم. والسبيل للتعلم يبدأ من قدرة المنظمة علي توليد الأفكار الجديدة من خلال تدعيم الإبداع والابتكار لدي العاملين. وعليه فإن اتصاف المنظمة بأنها قابلة للتعلم يتطلب القيام بما يلي:

١- تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

٢- تجريب أساليب العمل الجديدة.

٣- التعلم من الخبرة الذاتية.

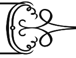
٤- التعلم من الممارسات المتميزة للغير.

٥- القدرة علي نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلي الواقع العملي أي القدرة علي تطبيقها بواسطة العاملين.

خامسا: تنوع قوة العمل (*The Diversification of The Workforce*)

في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات حدثت طفرة في مجال تنوع قوة العمل نتيجة للعالمية وانفتاح الأسواق من جهة وتزايد دخول المرأة لسوق العمل من جهة أخري والتباين الثقافي بين الدول المختلفة أو حتى داخل الدولة الواحدة أو المنظمة الواحدة. فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية يعمل في المنظمة الواحدة عاملين من أجناس وديانات وجنسيات وأصول عرقية مختلفة.





وقد أخد هذا التنوع الكثير من الصور عبر مراحل تطور البشرية من أبرزها:

١- التنوع الثقافي: الناتج عن تشغيل قوى عاملة من مختلف الجنسيات (في حالة الشركات العالمية)، أو من مختلف البيئات الاجتماعية عموما حتى من داخل الدولة الواحدة وما يعكسه من ثقافات مختلفة.

٢- التنوع النوعي: حيث زادت نسبة مشاركة المرأة في مجال العمل حتى بلغت النصف تقريبا في الولايات المتحدة الأمريكية. وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلي أنه برغم هذه الزيادة في نسبة المشاركة إلا أنها مازالت تعاني من ظاهرة الأسقف الزجاجية (*glass ceiling*) والتي تمثل عائق غير مرئي أمام وصول المرأة إلى مناصب قيادية. ويمكن ارجاع ذلك إلي عوامل بيولوجية أو اجتماعية أو لأن المرأة تحجم عن تولي تلك المناصب لما يترتب عليها من مسؤوليات قد تؤثر على حياتها الأسرية. هذه المشكلة لا تخص المجتمعات الشرقية فحسب بل إن المجتمعات الغربية تعاني المشكلة نفسها.

٣- التنوع العرقي: حيث ذادت نسبة تشغيل العاملين من أصول أفريقية أو أسيوية وعدم الاقتصار أو التفضيل للجنس الأبيض فقط.

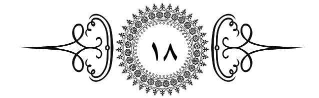
٤- التنوع التعليمي: والذي نتج عن ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

٥- التنوع العمري: ترتب علي الانتعاش الاقتصادي الذي حدث بعد الحرب العالمية الثانية أن حدث انفجار سكاني بزيادة نسبة المواليد ومتوسط الأعمار من جهة وانخفاض نسبة الوفيات من جهة أخرى. هذا الوضع ترتب عليه إعادة النظر في الكثير من السياسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل سياسات التعيين، التقاعد.

تأثير تنوع قوة العمل علي مجال السلوك التنظيمي:

ترتب علي هذا التنوع المتزايد في قوة العمل اتباع الكثير من المنظمات لسياسات جديدة لإدارة السلوك التنظيمي من أجل التمكن من توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه السياسات الجديدة تقوم علي احترام التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية والاجتماعية والتزاماتهم العائلية مما يجعلهم أكثرة قدرة ورغبة علي العمل ومن ثم التمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أمثلة تلك السياسات:

١- توفير برامج رعاية متنوعة للعاملين لتخفيف أعباء الحياة عليهم مثل توفير



وجبات غذائية مجانا أو بأسعار رمزية، توفير وسائل انتقال للعمل وغيرها من أجل أن يتفرغ العاملين للعمل.

٢- توفير دور لرعاية المسنين من أباء العاملين أو ذويهم.

٣- توفير دور لرعاية أبناء العاملين من الأطفال أو ذوى الاحتياجات الخاصة في مواقع قريبة من مواقع العمل حتى يتسنى للعاملين أداء وظائفهم وأبنائهم في مأمن من المخاطر ويستطيعون الاطمئنان عليهم بيسر.

وبرغم أن تلك البرامج والسياسات السابقة لها تكلفتها إلا أن لها مميزاتها التي تبرر تلك التكلفة وتفوقها في كثير من الأحيان. من هذه المزايا ما يلي:

١- مساعدة المنظمة في جذب الكفاءات من سوق العمل مما يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى غير المطبقة لمثل تلك السياسات.

٢- مساعدة المنظمة في الاحتفاظ بتلك الكفاءات بدلا من هروبها للمنافسين الذين يقدمون مزايا أفضل. وبالإضافة لذلك توفير نفقات الإحلال. فقد وجدت شركة *AT&T* (وهي شركة أمريكية تعمل في مجال الاتصالات، تم تأسيسها سنة ١٩٨٣). أن متوسط تكلفة السماح للموظف لديها بالحصول علي أجازة لمدة سنة بدون أجر تكلف الشركة ٣٢% من الأجر السنوي لهذا الموظف في حين تبلغ التكلفة ١٥٠% في حالة إحلاله بغيره.

٣- مساعدة الموظف في التغلب علي بعض مشكلاته الشخصية أو العائلية وحلها ومواجهة التحديات التي قد تعوقه عن العمل - والتي قد تكون خارج نطاق العمل ولا تتعلق بحياته الوظيفية بل تتعلق بحياته الشخصية أو التزاماته العائلية - تجعله أكثر قدرة ورغبة علي القيام بالعمل وبالتالي ضبط وتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

سادسا: التطورات التكنولوجية (*Technological Advances*)

يشهد العالم في الآونة الأخيرة مأزق إداري مرجعه تزامن حدوث تغيرات سريعة ومتعددة وتكنولوجيا متجددة مع واقع إداري مستقر. نتج عن ذلك ثورة إدارية تحاول ملاحقة الثورات التكنولوجية الثلاث الأساسية (ثورة الإلكترونيات، ثورة الاتصالات، ثورة المعلومات). حيث تخلق هذه الثورات الثلاث واقعا جديدا للإدارة يفرز فرص وتحديات هائلة لم يسبق لها مثيل. لمواجهة هذا الواقع تحتاج الإدارة إلي فلسفة جديدة في شتي مجالات الأعمال عامة وفي إدارة السلوك التنظيمي خاصة. من ملامح هذه الفلسفة ما يلي:

١- **الاتجاه نحو منظمات أبسط وأقل في الحجم (*Lean Organizations*):**

حيث أدي إدخال الآلية والميكنة في العمل إلي تقليل أعداد العاملين المطلوبين للقيام بالوظائف وكذلك تقليل عدد العمليات اللازمة لإنتاج المنتجات واختفاء عدد من الوظائف غير الضرورية وبالتالي أصبحت المنظمات أصغر حجما وأكثر رشاقة. فمثلا شركة فورد كان لديها ٤٠٠ موظف في قسم الحسابات بينما شركة مازدا في نفس الحقبة الزمنية كان لديها ٥ موظفين فقط في نفس القسم للقيام بنفس المهام. فما السبب؟......السبب هو اعتماد مازدا آنذاك علي تكنولوجيا الحاسبات الآلية.

٢- الاتجاه نحو تقليص قوة العمل (*Downsizing*) وإعادة هيكلة العمالة (*Restructuring*) وإعادة هندسة العمليات الإدارية (*Re-Engineering*):

بسبب ضغوط المنافسة والاتجاه نحو تخفيض التكاليف تلجأ بعض المنظمات إلي إلغاء بعض الوظائف وإنهاء خدمة شاغليها أو إحلال العاملين بعقود دائمة بآخرين بعقود مؤقتة. أي أنه بدلا من إلغاء بعض الوظائف نهائيا قد تلجأ المنظمات إلي تشغيل عاملين بعقود مؤقتة لفترة معينة عند الحاجة إليهم في أوقات النمو والاستغناء عنهم في أوقات الركود. وبالتالي يتم إحلال العمالة المؤقتة محل الدائمة. ويتوقع المختصين بأنه في غضون سنوات قليلة سيعمل نصف قوة العمل بنظام العقود المؤقتة ونظام العمل جزء من الوقت.

٣- الاتجاه نحو شبكة المنظمات المؤقتة (الافتراضية أو التخيلية *Virtual Organizations*):

في الآونة الأخيرة وكنتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة وزيادة التخصص في المهارات بدرجة لا تستطيع معها أي منظمة من أن تقوم بمفردها بعمل كل شيء. ولذلك فإن المنظمات توحد قواها معا مؤقتا لتكون منظمة افتراضية. ومن هنا ظهر مفهوم حديث يدعي المنظمة الافتراضية (أو التخيلية) علي شبكات الانترنت. وهي منظمات عالية المرونة ذات تنظيم مؤقت وليس دائم يشمل عدد من المنظمات التي تستغل قدراتها معا لاغتنام فرصة معينة. بحيث تختص كل منها في أداء أنشطة محددة أو إنتاج أجزاء معينة من المنتجات التي تتفوق في أدائها أو إنتاجها عن غيرها. أي يتم إنتاج هذه الأجزاء في الدول الأنسب لها من حيث توافر المواد الخام اللازمة أو الوفر في تكاليف العمالة أو التشغيل. وبالتالي تتعاون تلك المنظمات لإنجاز مشروع يحتاج لتكامل قدراتهم وإمكانياتهم معا وبذلك يكونون تحالف شديد القوة ليس له مقر حقيقي فعلي علي أرض الواقع وإنما مقر خيالي علي شبكات الانترنت.

سابعا: استحداث ترتيبات عمل مرنة وجديدة (*Flexible, New Working Arrangements*):

نتيجة لما سبق- ولتنامي الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام وعدم اقتصار العمل مثلما كان قديما علي ساعات محددة (من ٨ صباحا- ٢مساء) وتنوع قوة العمل بمختلف صوره والثورات التكنولوجية الهائلة-أن أصبح هناك ضرورة إلي وجود ترتيبات عمل مستحدثة تتصف بكونها متطورة وأكثر مرونة وقدرة علي التكيف مع كل تلك التغييرات لتمكن العاملين من أداء مهام وظائفهم بسهولة ويسر أكثر بالنسبة لهم وبكفاءة وفعالية أكثر بالنسبة لمنظماتهم. وبما يتوافق مع ظروفهم وحياتهم الخاصة وقدراتهم وامكانياتهم الشخصية. وبالتأكيد فإن مثل تلك الترتيبات تكون منظمة ومخططة ومتفق عليها ما بين العاملين والإدارة. وقد توصلت الدراسات إلي أن تطبيق هذه البرامج والترتيبات قد أدي إلي ارتفاع الرضا الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب والدوران. من أمثلة هذه الترتيبات المستحدثة ما يلي:

١- **تقليص أوقات العمل اختياريا** (*Voluntary Reduced Work Time "V-Time"*):

أي بأن يسمح للعاملين أن يعملوا جزء من أوقات العمل الرسمية اختياريا وفي المقابل يتقاضون جزء من أجورهم بنفس النسبة. وعادة ما تتراوح نسبة التخفيض من ١٠-٢٠%. ولقد أصبح هذا النوع شائعا في الكثير من المنظمات الحكومية سواء الأجنبية أو المحلية، مما أدي إلي تحقيق النفع لكل من المنظمة والفرد. حيث وفر المزيد من الوقت المتاح للحياة الشخصية بالنسبة للعاملين وخفض تكاليف العمالة بالنسبة للمنظمة.

٢- **ضغط أوقات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام** (*Compressed Workweeks*):

بمعنى السماح للعاملين أن يخفضوا أيام العمل أسبوعيا إلي عدد أيام أقل مع العمل لساعات أكثر يوميا مع تقاضي نفس الأجر. بمعني أن يعمل الفرد ٤ أيام في الأسبوع كل يوم ١٢ ساعة مثلا بدلا من أن يعمل الأسبوع كله (٦ أيام) كل يوم ٨ ساعات (وهي ساعات العمل النمطية) بما يتوافق مع ظروفه. ومن أمثلة ذلك النظام عمل رجال الشرطة في الخدمة ١٢ ساعة متواصلة ثم يعطي فترة راحة ١٢ ساعة

التالية، أو العمل لمدة ٢٤ ساعة ثم أخذ راحة ٤٨ ساعة التالية.

٣- **توافر برامج مرنة لساعات العمل (*Flextime Program*):**

أي بأن يسمح للعاملين اختيار مواعيد الحضور والانصراف بالنسبة لكل منهم بما يتوافق مع رغبتهم. من أمثلة البرامج المطبقة في الواقع العملي أن يقسم يوم العمل إلي جزئين بحيث يداوم جميع العاملين من ٩ صباحا- ١٢ ظهرا (الجزء الأول من اليوم) ومن ثم يتم تقسيم باقي يوم العمل إلي فترات (من ١ - ٣ مساء، من ٣ - ٦ مساء، من ٦ - ٩ مساء) علي أن يترك للعامل حرية اختيار الفترة التي تناسبه من الثلاثة بدائل المتاحة (الجزء الثاني من اليوم). كذلك من أمثلة تلك البرامج ترك ميعاد بداية الدوام بالنسبة للعامل مفتوح (إلي مدي معين) علي أن يداوم العامل ساعات العمل المطلوبة منه بدء من لحظة دخوله المنظمة، وذلك بالطبع بالاتفاق مع الإدارة.

٤- **المشاركة في العمل (*Job Sharing*):**

بمعنى السماح لاثنين من العاملين أن يتناوبا علي العمل ويشتركان في القيام بمهام وظيفة واحدة بحيث يتقاسمان المسئوليات الوظيفية وساعات العمل والأجر وفقا لنسبة الوقت الذي عمله كل منهما. وهذه المشاركة قد تكون مؤقتة لإنهاء مهمة معينة أو تكون دائمة. ويعد هذا البرنامج أحد أشكال العمل لجزء من الوقت (*Part Time*). علي سبيل المثال تطبق شركة زيروكس (*Xerox*) هذا البرنامج وخاصة بالنسبة للسيدات حديثي الزواج لكي يتمكنوا من قضاء وقت أطول مع أسرهن الجديدة.

٥- **استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بعد إلكترونيا (*Telecommuting*) أو المرونة المكانية في أداء العمل (*Flexplace*):**

وبمقتضاه يسمح للعامل أداء مهام وظيفته عن بعد (*Tel-Working*) من المنزل مثلا من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات كالحاسبات الآلية والانترنت وبرامج المشاركة المعلوماتية. وقد توصلت الدراسات في هذا المجال للنتائج التالية:

أ- أن أعداد العاملين المستخدمين لهذا النظام في تزايد مستمر حيث يقدر عددهم في الوقت الراهن بحوالي ٢٥,٠٠٠,٠٠٠ عامل.

ب-شيوع استخدام هذا النظام في المنظمات الصغيرة، حيث وجد أن ٧٧% من مستخدميه يعملون في منظمات يقل عدد عامليها عن ١٠٠ عامل.

ت-أن هناك ٧٨% من العاملين في كبريات المنظمات والمسجلة بقائمة مجلة فورتشن ٥٠٠ (وهي قائمة سنوية تقوم بتجميعها ونشرها مجلة فورتشن والتي تضع ترتيبا لأعلى ٥٠٠ شركة مساهمة أمريكية حسب إيراداتها) يقومون بأداء أعمالهم عن بعد.

وتعد شركة *IBM* (وهي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع الحاسبات والبرمجيات) من أوائل الشركات المطبقة لهذا النظام. فعلي سبيل المثال نجد العاملين في فرع الشركة في ولاية شيكاجو والبالغ عددهم أكثر من ٤٠٠٠ عامل ما بين رجال بيع وفنيين وإداريين لا يلتقون وجها لوجه بشكل مباشر إلا مرة أو مرتين أسبوعيا حيث يمارسون مهام وظائفهم من خلال وسائل الاتصال عن بعد مثل التليفونات المحمولة والحاسبات الآلية والفاكس والبريد الإلكتروني (*E-Mail*). وفي ضوء ذلك الوضع ففي غضون سنوات قليلة ستستغني الشركة عن نصف الأماكن المخصصة للعاملين لديها ولن تكون بحاجة لتداول حوالي ٨٠% أو أكثر من التقارير الورقية التقليدية لأنها ستتم إلكترونيا بين العاملين وبعضهم البعض أو بينهم وبين العملاء أو الإدارة.

ولأن الكمال لله وحده وما عداه من صنع البشر هو خاضع للانتقاص فإن هذا النظام له الكثير من المزايا ولكن يقابلها الكثير من العيوب بالنسبة للأفراد أو المنظمات المعاصرة. ويمكن توضيحها أهمها بشكل مختصر ومبسط من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

مزايا وعيوب نظام العمل الإلكتروني

المزايا	العيوب
١-توفير التكاليف المكتبية. ٢-تحسن الإنتاجية. ٣-زيادة الربحية. ٤-ارتفاع رضا العاملين بسبب تقليل أعباء الانتقال للعمل وتخفيض تكاليفه، وتقليل الاحتكاك بين العاملين والمشاحنات التي قد تنجم بسبب	١- لا يناسب كل فرد. ٢- قد لا يتناسب مع كل الأعمال. ٣- يتطلب لنجاحه توافر شروط معينة منها: - يحتاج إلي فرد يتمتع بالاعتماد علي النفس، لديه رقابة ذاتية، ولا يحتاج للإشراف المباشر.

الاتصالات المباشرة في العمل. ٥-تمكين المنظمات من الوفاء بتعهداتها مع الحكومة بخصوص قوانين حكومية معينة مثل قانون البيئة عام ١٩٩٠ والخاص بعدم تلويث الهواء وهذا يستلزم تخفيض انتقالات العاملين.	- يحتاج إلي فرد مدرب تدريب كافي علي استخدام التكنولوجيا، إدارة الوقت، التعامل مع المشكلات الصحية الناتجة عن التكنولوجيا، إحداث التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية. ٤- يعاني من قضية احتساب الأجور بشكل عادل. حيث يصعب وضع معايير لكمية وجودة العمل ووقت الدوام.

وفي ضوء ما سبق توضيحه يجب علي المنظمات أن تعي تماما تلك العيوب والمشكلات وتضع لها حلول مقبولة للجميع قبل الشروع في تطبيق هذا النظام أملا في الاستفادة من مزاياه ووفوراته وتفاديا لعيوبه ومشكلاته.

ثامنا: ثورة الجودة (*The Quality Revolution*):

قديما عاني الأفراد ولسنوات طويلة من انخفاض جودة المنتجات ورداءتها (وتوصيفها بأنها من الدرجة الثانية أو دون المتوسط) إلا أن انفتاح الأسواق ودخول المنتجات الخارجية الأكثر جودة جعل من المنافسة منافسة غير سعرية بالدرجة الأولي وبالتالي أصبح لزاما علي المنظمات تطبيق أنظمة الجودة لتتمكن من تحقيق المزايا التنافسية. وهذا الوضع أجبر المنظمات المحلية علي الاهتمام بالجودة والسعي للحصول علي شهادات الأيزو بمختلف فروعها، هذا إذا رغبت تلك المنظمات في النجاح والاستمرار في السوق.

فعلي سبيل المثال في مجال صناعة السيارات دخلت شركة تويوتا ونيسان اليابانيتين سوق السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بسيارات أقل تكلفة وأكثر عملية مقارنة بسيارات شركات فورد وكرايسلر وجنرال موتورز مما جعل المستهلك الأمريكي أكثر إقبالا علي تلك السيارات اليابانية، الأمر الذي أجبر الشركات الأمريكية علي إعادة النظر في استراتيجياتها بحيث تقدم منتجا أكثر جودة وعملية ليلبي احتياجات العملاء. وهكذا بالنسبة للشركات العاملة في شتي المجالات. وهو ما يمكن أن نطلق عليه ثورة الجودة.

وعليه فالمنظمة الناجحة هي التي تحرص دوما علي إنتاج المنتجات بأعلى جودة وأقل سعر وأكثر تلبية لاحتياجات عملائها.

ومن أشهر مداخل بناء الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality Management "TQM"*)، والذي يعبر عن استراتيجية تهدف لتعظيم رضا العميل من خلال تعظيم جودة المنتجات. وهي فلسفة متكاملة تعتنقها المنظمة تؤكد دوما علي تحقيق الجودة في كل شيء يتم عمله، وفي كل مكون من مكونات نظام العمل بالمنظمة. أي الحرص علي تحقيق الجودة في مدخلات المنظمة (مثل المواد الخام، الآلات، الأدوات، المعدات، الوقود، العمالة، التكنولوجيا المستخدمة،..)، وجودة العمليات (أنظمة الإنتاج والتشغيل)، وجودة المخرجات (المنتجات المقدمة من المنظمة). رائد هذا المدخل هو إدوارد ديمنج (*Edward Deming*) والذي أوضح أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من كل فرد بالمنظمة أن يكون لديه التزام أدبي (معنوي نابع من ذاته) تام بإدخال أي تطوير يراه ضروريا لتحسين الجودة مما يتطلب تحسين مستمر في كل النظام الإنتاجي بدء من المدخلات مرورا بالعمليات الإنتاجية وانتهاء بالمخرجات. بالإضافة لذلك فمن أجل تحقيق الجودة الشاملة لابد من شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة وجعل الجودة أحد أهم خصائص الثقافة التنظيمية، وتوجيه كل سلوكيات العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة.

تاسعا: السلوك الأخلاقي للمنظمة (*Organization Ethical Behavior*)

في الآونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية (*Organization Social Responsibility*) وما صاحبها من سلوكيات مدعمة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (*Ethical Organization*) وهو ما سيرد تناوله تفصيلا في فصل تالي.

الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة:

هناك ثلاثة افتراضات جوهرية هي:

١- **ليس هناك مدخل وحيد أمثل لإدارة السلوك التنظيمي:**

(*There Is No One Best Approach to Managing People*)

فعادة ما يثور في الذهن الأسئلة التالية:

أ- ما أفضل طريقة لتحفيز العاملين؟

ب- ما أفضل أنماط القيادة؟

ت- هل القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أم فردي هي الأكثر فعالية؟

الإجابة على تلك الأسئلة تكمن في أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل للتعامل مع تلك القضايا بل أن المدخل الموقفي هو الحل عندما يتعلق الأمر بالسلوك التنظيمي أي بسلوك البشر.

وقد يرجع السبب إلي أن سلوك الأفراد يتأثر بالكثير من العوامل الشخصية (مثل قيم ومهارات ودوافع)، ويتأثر بالكثير من العوامل الموقفية (مثل طبيعة التنظيم، والثقافة التنظيمية، العلاقات الاجتماعية بين الأفراد)، بالإضافة إلى تأثره بالعوامل المحيطة بالبيئة (مثل قوة الاقتصاد، المنافسة). وهي عوامل كلها تتصف بالتغير وعدم الثبات. ولذلك فإنه لا يوجد موقف موحد لإدارة الناس والاعتقاد بغير ذلك يعتبر تحيزا وتبسيطا مبالغا فيه. أي أنه لا توجد مبادئ عالمية موحدة أو متفق عليها لإدارة السلوك التنظيمي تصلح للتطبيق في أي زمان وأي مكان وعلي أي بشر وتحقق نتائج مثلي.

وخلاصة القول ففي العلوم الاجتماعية (وهي العلوم المتصلة بالعنصر البشري) لا يوجد ما يسمي بـ "الحل الأمثل أو الحل المثالي" مثلما هو الحال في العلوم الطبيعية وإنما يوجد ما يسمي بـ "الحل الأنسب أو الحل المناسب" في ضوء ظروف كل موقف.

٢- المنظمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية عندما يتم تحسين جودة الحياة سواء المهنية أو الشخصية للعاملين بها (*Work Can Be Both Productive and Pleasant*):

بمعني أنه يمكن أن يكون العمل منتجا وفي نفس الوقت مصدرا للبهجة والسرور. ويمكن توضيح ذلك من خلال التفرقة بين نظريتي دوجلاس ماكجرويجر(*X,Y*) حيث أوضح كيف كانت النظرة إلى العامل في الماضي (نظرية *X*) ثم كيف أصبحت في الوقت الحاضر (نظرية *Y*) من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

التفرقة بين نظريتي (X, Y)

وجه المقارنة	نظرية X	نظرية Y
النظرة للفرد	عدم الثقة	الأفضلية للموارد البشرية (الاهتمام بالإنسان كإنسان)
العنصر البشري	كسول بطبعه	نشيط وفي حاجة إلى إشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسئولية
الاهتمام بالعمل	غير مهتم	مهتم جدا
الظروف التي يعمل بها	يعمل تحت الضغط والتهديد (مبدأ العصا)	يعمل حينما يتم إعداده جيدا ويتم الاعتراف بقدراته (مبدأ الجزرة)

وهو ما يظهر أن السلوك التنظيمي بمفهومه الحديث يرى أنه ليست هناك أسباب تمنع من جعل مواقع العمل منتجة وباعثة على السرور في نفس الوقت.

٢- إن المنظمات تعتبر أنظمة ديناميكية دائمة التغير

(Organizations are Dynamic and Ever-Changing):

حيث تعتبر المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها المحيطة تحصل منها علي مدخلاتها (مواد خام، الآلات، عمال..) وتقدم لها مخرجاتها (سلع، خدمات) من خلال عملياتها. وبالتبعية طالما أن المنظمة منفتحة علي البيئة الخارجية فهي دائمة التأثر بالقوى الموجودة في تلك البيئة. وذلك يفسر الطبيعة الديناميكية للمنظمات.

سمات المنظمات المعاصرة:

إزاء كل تلك التحديات يتضح أن من أهم سمات المنظمات المعاصرة ما يلي:

١- تنامي أهمية المورد البشري وبالتالي تنامي أهميه إدارة سلوكه التنظيمي. حيث شهدت الآونة الأخيرة بروز الكثير من مظاهر المشكلة السلوكية والتي تعكس تباعد الرؤى بين الإدارة والعاملين حول السلوك المرغوب من قبل الإدارة والمتوقع من العاملين وبين السلوك الفعلي لهم، ولذا تبرز حاجة المنظمات إلي حسن إدارة سلوك العاملين حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات والتحديات والتكيف معها وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك عن طريق:

أ- توضيح وتعزيز أنماط السلوك الايجابي (المعاون للمنظمة) وحفز مصادره ومحدداته سواء الفردية أو الجماعية للاستمرار في ممارسته.

ب- تحويل سلوك العاملين المحايد إلي السلوك المعاون أو علي الأقل ضمان حيادهم.

ت- تعديل السلوك المناهض لأهداف المنظمة وتحويله لمعاون أو علي الأقل محايد.

٢- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة كأحد أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محليا وعالميا.

٣- الاعتماد علي مدخل اللامركزية الإدارية إلى حد كبير، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.

٤- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.

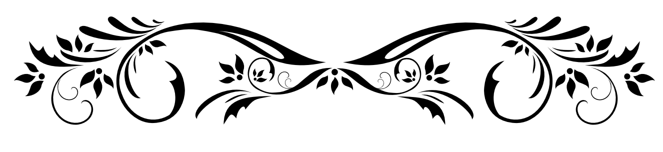
٥- اتباع استراتيجيات وسياسات تكفل للعاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار أساليب التنفيذ وأدواته، حيث أن هذه المشاركة تعد وسيلة هامة لخلق اقتناع العاملين بأهمية عملهم ومن ثم تقبلهم لتحمل مسئوليته وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة.

٦- الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة وبمعاونة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتحول الأهمية من رأس المال المادي (النقدي) إلى رأس المال الفكري (الموارد البشرية).

٧- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتنفيذ ابتكاراتهم علي حيز الواقع. فالمنظمة الأكثر نجاحا في الدول المتقدمة هي التي تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في حد ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالا روتينية، بل هو شريك فيها يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية وفي صنع واتخاذ القرارات ويتحمل المخاطر، وكذلك يشارك في العائد.

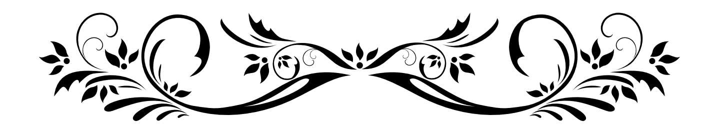
٨- الميل نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق أهداف تعجز إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها.

٩- استيعاب مفهوم "الجودة الكلية أو الشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوما شاملا للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في منظمة. وبالتالي فإن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في كل مجالات العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للاستمرارية في تحقيق المستويات المتصاعدة من الجودة.



الفصل الثاني

أساسيات علم السلوك التنظيمي



الفصل الثاني

أساسيات علم السلوك التنظيمي

شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التحولات البيئية الجذرية سواء علي المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو الثقافي مما أسفر عنه تعاظم أهمية دور العنصر البشري وتغير النظرة إليه من مجرد كونه عنصرا من عناصر الإنتاج له تكلفته إلي كونه أهم تلك العناصر والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية التي أصبح اقتناؤها السبيل الوحيد للتميز والجدارة والبقاء والاستمرار في بيئة أعمال تسودها المنافسة العالمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار موضة التحالفات والاندماجات ما بين كبريات المنظمات وتحول العالم إلي قرية صغيرة بلا حدود فاصلة بين أجزائها.

حتى أن أحد الكتاب ذكر إلي أن العالم يشهد اليوم ليس "ثورة في عالم المعلومات" فحسب وإنما "ثورة في عالم الرقميات والاتصالات". حيث أوضح أن هناك فرقا بين المعلومات "*Information*" والرقميات "*Digitals*". يتمثل هذا الفرق في أن المعلومات لا يزال كثير منها يعرض بواسطة مادة ملموسة. فمثلا الكتب والصحف هي مواد ملموسة تباع وتشترى بالطرق العادية. أما المواد المرقومة فتختلف عن ذلك، فالرقميات ليست مجرد معلومات. فعن طريق الانترنت ووسائل الاتصال الرقمية الأخرى يمكن نقل وتوصيل أشياء كثيرة غير المعلومات وحدها، وإنما جميع المواد التي يمكن ترقيمها مثل الأفكار والعلاقات والمقارنات والتوقعات. وعليه فقد تحول العالم من قرية صغيرة إلي قرية رقمية عملاقة لا يراها أحد.

كل تلك التحولات استوجبت البحث فيما هو وراء اقتناء المنظمات للعمالة المنتجة فقط. حيث اتجهت المنظمات إلي البحث عن عمالة ليست فقط قادرة علي الإنتاج وأداء سلوكيات الدور المطلوب منها بل بالإضافة لذلك البحث عن عمالة راغبة في القيام بما هو أكثر من المطلوب مثل سلوكيات الأداء السياقي بحيث تضمن المنظمة ولاء عامليها وشحذ كل طاقاتهم وإمكانياتهم وجهودهم نحو إعلاء شأن منظماتهم والسعي دوما لرفعتها. والخطوة الأولي لاقتناء مثل تلك النوعية من العمالة هي استقطاب وجذب أفراد متوافقة ليس فقط مع وظيفتها ولكن أيضا مع منظمتها.

ونتيجة لذلك ظهر اتجاه حديث في الفكر الإداري شهدته الآونة الأخيرة يعكس رؤية معظم المديرين المعاصرين. هذا الاتجاه قائم علي إتباع المنظمات لإستراتيجيات مبنية علي

مدخل العلاقات طويلة الأجل مع العاملين " *A Relationship Based Human Resource Management Strategies*" ضمانا لولائهم ورضاهم عن منظماتهم بحيث تتبنى تلك المنظمات فلسفة مضمونها "عاملين لمدي الحياة *Employees for Life*" مثل اليابانيين. وذلك يتأتى من خلال إقامة وتدعيم العلاقات (أو الاستثمارات) طويلة الأجل مع العاملين. وتركز هذه الفلسفة على أهمية المورد البشري، وترى أن مفاتيح النجاح الرئيسة تتمثل في اعتبار الأفراد استثمارات موارد "*Resource Investment*" وليسوا تكاليف عمل "*Labour Costs*". وعليه فإن مدخل العلاقات يتعامل مع العاملين علي أنهم شركاء ذو قيمة للمنظمة ويتمتعون بمستقبل طويل الأمد معها وليسوا مجرد أجراء لديها.

فكما أن الاتجاه الحديث في مجال التسويق اليوم يقوم علي تسويق العلاقات (*Relationship Marketing*) أي إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء لضمان ولائهم ورضاهم فإنه من باب أولى أن تضمن المنظمة أولا ولاء ورضا عاملها بإقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل معهم. هذا ويتفق المتخصصون في دراسة المنظمات علي أن العنصر البشري هو حجر الزاوية الرئيس في أية منظمة (*The Basic Building Block*)، وأنه أيضا مصدر للعديد من المشاكل التنظيمية. فالاهتمام برأس المال البشري مثل رأس المال المادي قد ظهر منذ آدم سميث. ثم أعيد التركيز عليه في دراسات التنمية في الستينيات، ثم برزت منذ الثمانينيات نظريات النمو الجديدة التي عرفت بـ "نظريات النمو المولد ذاتيا". والتي أظهرت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره متغيرا ذا أهمية جوهرية وحاسمة في حفز النمو وخلق القدرة التنافسية للاقتصاد. وعليه فالعنصر البشري يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدء من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة للمستويات الإدارية الدنيا إلي الأعمال الاستراتيجية للإدارة العليا.

ويفرض البعد الإنساني والاجتماعي لكافة أنواع المنظمات ضرورة دراسة العنصر البشري في هذه المنظمات بما يمكن من فهم طبيعة الدور الحيوي الذي يقوم به هذا العنصر، وبما يمكن من فهم سلوكه وأنشطته التي تتم في إطار هذه المنظمات. فعن طريق دراسة هذا السلوك يمكن فهم أداء وسلوك المنظمات في كافة أوجه النشاط التي تمارسها.

ومن هذا المنطلق ظهر ونما المدخل السلوكي في الإدارة والذي قدم منطقا متميزا يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها علي تحقيق أهدافها هو "الفرد" وبمعني أدق "السلوك التنظيمي للفرد".

هذا السلوك يمثل محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص المنظمة. أحد أهم محددات هذا السلوك التنظيمي هو مدي توافق خصائص هذا الفرد مع خصائص تلك المنظمة. وبرغم أن دراسة السلوك الإنساني هي من أهم الأولويات لتحقيق نجاح الفرد

والمنظمة والمجتمعات عموما، فإن الاهتمام به علي المستوى الإنساني العام في الحياة العلمية والأكاديمية لم يبدأ إلا في وقت متأخر في حياة البشرية وكفاحها.

عناصر السلوك التنظيمي:

١- **الأفراد:** خلق الله عز وجل الأفراد مختلفين ليس فقط في الظاهر (مثل الملامح، السن، الخبرة، التعليم، النوع)، ولكن أيضا في الباطن (مثل القدرات العقلية، الاتجاهات، الإدراك، الدوافع). وبلا شك أن كلا النوعين من الاختلافات يؤثر علي سلوكهم بشكل واضح سواء الإنساني أو التنظيمي. وبالتالي فالإدارة المثالية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون- باعتبارهم أشخاصا طبيعيين- وأنه يجب عليها معرفة وقياس هذه الاختلافات لكي تتمكن من حسن إدارة سلوكهم التنظيمي بما يحقق الأهداف التنظيمية. فكما قال المولى عز وجل: "ومن الناس والدوآب والأنعام مختلف ألوانه كذلك إنما يخشى الله من عباده العلماء إن الله عزيز غفور" (سورة فاطر آية ٢٨)، "ومن آياته خلق السماوات والأرض واختلاف ألسنتكم وألوانكم إن في ذلك لآيات للعالمين" (سورة الروم آية ٢٢)، "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير" (سورة الحجرات آية ١٣).

٢- **المنظمات:** تختلف المنظمات - باعتبارها أشخاصا اعتبارين- فيما بينها. وقد ترجع هذه الاختلافات إلي طبيعة النشاط الذي تعمل فيه كل منظمة، حجمها، مدي دوليتها، أيدلوجية إدارتها، هيكلها التنظيمي، مدي مركزيتها، التكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل المادية والاجتماعية المتوافرة لديها. وبالتالي فالإدارة المثالية للموارد البشرية في أي منظمة تتطلب معرفة أن المنظمات مختلفة، وأنه يجب عليها معرفة خصائص وظروف وبيئة عمل المنظمة التي تخدمها لكي تنتقي أكثر الأفراد توافقا مع تلك الخصائص والظروف التنظيمية.

٣- **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، بالإضافة لبيئة خارجية خاصة بالمجتمع ككل والتي تشمل النواحي السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية. هذه البيئة لها تأثير كبير علي سلوك الأفراد في المنظمات.

ولذلك فمن المجدي عند دراستنا لعلم السلوك التنظيمي أن نتبع مدخل متكامل ومتوازن ومتطور في تغطية أسسه وأبعاده. فبعض الكتابات تركز علي عدد من الموضوعات ويركز البعض الآخر علي موضوعات أخري. بغرض الرغبة في التأكيد علي هذه الموضوعات ولكن مداخلهم قد لا تعكس الواقع الحالي في مجال السلوك التنظيمي.

وقد أثبتت خبرات المنظمات الناجحة علي مر العصور والدراسات الأكاديمية أن المنتج الجيد واستخدام تكنولوجيا متطورة لا تضمن لها النجاح والتميز في حالة إذا كانت

تعاني من مشاكل إنسانية. فالعنصر الإنساني في أي منظمة هو العمود الفقري والدعامة الأساسية التي تبني عليها أي نجاح فهو العنصر الأساسي والحيوي سواء في ممارستها لأعمالها وأنشطتها أو تحقيقها للمزايا التنافسية. هذا التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري يشكل القاعدة الأساسية لمجال السلوك التنظيمي. والذي يمثل محور اهتمام هذا المؤلف.

وعليه فإن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات تقوم علي فكرة مفادها، أن هذا الأداء يحركه ويشكله السلوك البشري. ولذلك فإن الفهم لهذا السلوك ومحدداته يعتبر الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات والسبيل الأمثل لتطويع سلوكها.

إن الإدراك الصحيح والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المنظمات يمثل البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المنظمات في اتجاهات فعالة.

وتجدر الإشارة إلي أن علم السلوك الإنساني هو من العلوم التي حظيت بالعديد من الدراسات والاهتمام من قبل العلماء والممارسين في عدة مجالات حيث يعتبر من أكثر الموضوعات انتشارا واهتماما في الآونة الأخيرة.

تعريف السلوك التنظيمي (*Organizational Behavior "OB"*):

من أجل تعريف مصطلح السلوك التنظيمي فلابد من تفسير مكوناته. حيث يعبر مصطلح السلوك في معناه المطلق إلي أي تصرف يقوم به الكائن الحي سواء أكان فعل أم رد فعل كاستجابة للمثيرات التي يتعرض لها في بيئته المحيطة. فالسلوك هو محصلة تفاعل الكائن الحي مع البيئة. ويشترك في هذا التعريف الإنسان مع الكائنات الحية الأخرى. إذ تتشابه الخصائص العامة للسلوك (الغرائز، الحاجات) في ظواهرها الخارجية (أي التي يمكن ملاحظتها مثل التصرفات الحركية أو تعبيرات الوجه والعينين التي تصاحب بعض الحالات الانفعالية كالخوف، الراحة، التحفز أو العدوان أو الهجوم، الاستئناس) لدي جميع الكائنات الحية. وإن كان الكائن البشري يتميز عن باقي الكائنات الحية بإمكانية التعبير اللفظي وبقيامه بالسلوك العقلي (والذي يستخدم فيه الفرد قدراته العقلية والمنطقية). أما الجوانب الداخلية أو الضمنية للسلوك (مثل الإدراك، التخيل، الانتباه) فقد تتشابه إلي حد ما أيضا مابين جميع الكائنات الحية ولكن بدرجات. مثل إدراك الخطر، إدراك مشاعر المودة والحب، توقع الخطر من الآخرين، التذكر. أما التفكير وإعمال العقل والمنطق فمقتصر حصريا علي الكائن البشري. وعليه فسلوك الفرد قد يكون لغويا (بالكلام) أو حركيا (بالأفعال) أو انفعاليا (بالمشاعر كالفرح والحزن).

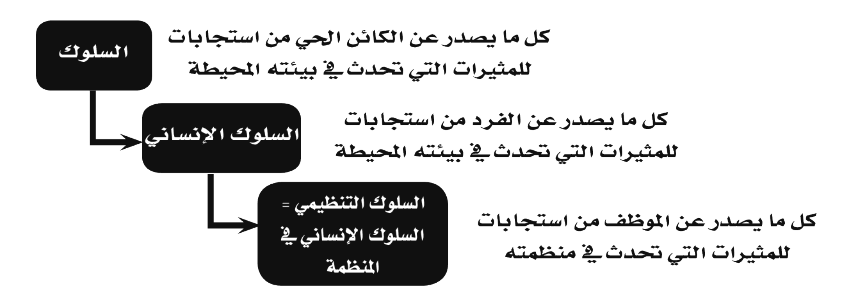
أما الشق الأخر من المصطلح فيتعلق بالمنظمة ولذا وجب توضيح ما المقصود بالمنظمة؟

والإجابة أنه ببساطة عندما يتجمع فردين أو أكثر لأداء مهمة معينة ويتحقق مبدأين

أساسيين هما التخصص وتقسيم العمل من جهة والتنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد من جهة أخرى بغية تحقيق أهداف مشتركة والتي يتعذر أو يستحيل تحقيقها منفردين (كل فرد بمفرده) وبدون الاشتراك مع آخرين، هنا تولد المنظمة. وعليه فيمكن تعريف المنظمة بأنها هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها. بمعني آخر أن المنظمة تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصا أو جماعات عمل يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلع أو خدمات وبيعها من أجل الربح.

وتجدر الإشارة إلي التفرقة بين المصطلحات العلمية التالية: السلوك، السلوك الإنساني، السلوك التنظيمي، السلوك الإنساني في المنظمات. فقد تبدو للوهلة الأولي أنهم مترادفات ولكنهم في واقع الأمر ثمة أوجه تشابه واختلاف بينهم.

كل تلك المصطلحات العلمية قد اتفقت في مضمون أو جوهر السلوك ألا وهو كونه محصلة تفاعل العوامل الذاتية مع البيئية، إلا أنها اختلفت في مجال التطبيق. لذلك فهم ليسوا مترادفات. ويمكن توضيح التفرقة بينهم كما يلي:



وتأسيسا علي ما سبق فإنه بشكل عام يمكن القول بأن المقصود بالسلوك التنظيمي هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة (سواء لغوية أو حركية أو انفعالية) داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.

فالفرد حينما يلتحق بمنظمة معينة فإنه يتفاعل مع باقي زملائه ورؤسائه وعملائه وغيرهم وعليه أن يتصرف في ظل نظام وقواعد معينة ومحددة من قبل المنظمة مثل العمل في مواعيد محددة وطبقا لإجراءات معينة والتي تستحق في مقابلها استحقاق أجور محددة.

الخلفية التاريخية لعلم السلوك التنظيمي:

في أعقاب التحولات الصناعية والتكنولوجية ومع بداية القرن العشرين وتزايد مشكلات الإنتاجية الناجمة عن تركيز الاهتمام علي الموارد المادية وإغفال أهمية الجانب الإنساني للموارد البشرية بدأ علماء الكفاءة الصناعية يبحثون عن سبل لتحسين كفاءة العاملين. أي البحث عن طريقة تجعل العاملين ينتجون أكثر بتكلفة أقل. الأمر الذي مثل المحاولات المبدئية لدراسة السلوك التنظيمي والتي مرت بالعديد من المدارس من أهمها:

١- المدخل الكلاسيكي:

بمراجعة مدارس الفكر الإداري يتضح أن البدايات الأولي لها كانت تعرف بالمدرسة الكلاسيكية والتي ظهرت في أوائل القرن العشرين وانصب اهتمامها علي زيادة الإنتاجية بأي طريقة دون الاهتمام بالعنصر البشري. والتي اشتملت علي:

أ- مدرسة الإدارة العلمية لفريدرك تايلور في أمريكا (١٩٠٠-١٩٢٠) "*Scientific Management Movement*": ويعتبر تايلور الأدب الروحي لتلك الحركة والذي استخدم البحث العلمي لتحديد المستوي الأمثل من التخصص وتقسيم مهام العمل. وبمعني أخر فقد اتجه للتعرف علي أفضل الطرق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم من خلال دراسة الزمن والحركة. وعليه فقد اعتبر تايلور أول من استخدم الطريقة العلمية في الإدارة وتحديدا الطريقة العلمية لدراسة العاملين أثناء أداء وظائفهم. والتي أسفر عنها زيادة أجر العاملين وزيادة إنتاجية أصحاب العمل. وقد قدمت مدرسته فكرتين حديثتين آنذاك:

١- إن العناية باختيار الأفراد وإعدادهم وتدريبهم سيجعلهم (*First-class*) في أعمالهم علي حد تعبيره.

٢- إن زيارة أجور العاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم إنتاجيتهم.

ب- المدرسة الإدارية لهنري فايول في فرنسا: والذي حدد ما يعرف بمبادئ الإدارة. مثل: التخصص تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، تدرج السلطة، المساواة، وكذلك بحث عن المجموعات الوظيفية في المنظمات، وقد قسم هذه الوظائف إلي ستة مجموعات وظيفية هي وظائف إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، فنية، تجارية، مالية، محاسبية، صيانة.

ت- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر في ألمانيا: والذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي يطلق عليها التنظيم البيروقراطي يصلح لكل المنظمات. وبالمثل مثلما كانت تبحث حركة الإدارة العلمية في تحديد الطريقة المثالية لأداء العمل فإن هذه النظرية افترضت طريقة مثلي لتنظيم العمل حتى تعمل أي منظمة بكفاءة مرتفعة. ويمكن توضيح أهم خصائص تلك الطريقة من خلال الجدول التالي:

جدول (١): خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي

الخصائص	وصفها
- قواعد واجراءات رسمية	- إرشادات مكتوبة تستخدم في الرقابة على كل سلوك العاملين
- معاملة غير شخصية	- تجنب المحاباة، وكل علاقات العمل ترتكز على معايير موضوعية.
- تقسيم العمل	- كل الواجبات يتم تقسيمها إلى عمليات متخصصة يؤديها أشخاص لديهم المهارات الكافية.
- هيكل هرمي	- فالمراكز الوظيفية يتم ترتيبها وفقًا لمستوى السلطة في نسق واضح مع أعلى المستويات إلى أدناها.
- هيكل السلطة	- اتخاذ القرار يحدده مركز الفرد في هرم السلطة والأفراد ذوي المناصب الأعلى لهم سلطة على الأفراد في المراكز الأدنى.
- التوظف الدائم	- فالتوظف ينظر له باعتباره عملية دائمة وليست مؤقتة.
- المرشد	- فالمنظمة ملتزمة بتحقيق أهدافها (الربحية مثلا) وأن يتم ذلك بأقصى كفاءة ممكنة.

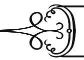
ويمكن القول بأنه علي الرغم مما قدمته تلك المدارس من إسهامات قيمة لتطور الفكر الإداري ومنها تحسين الظروف المادية لبيئة العمل كالإضاءة، التهوية، التصميم الداخلي لمكان العمل، علاقة الوقت بالحركة وغيرها كرفع الأجور وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية. إلا أنها أغفلت أهمية المورد البشري وإنسانيته وحاجاته النفسية والاجتماعية واعتبرته كالآلة أو ترس في ماكينة مثله مثل باقي الموارد المادية الأخرى. وترتب علي ذلك افتراض أن أهم دافع لديه لكي يعمل هو الأجر المادي والذي يمثل الوقود بالنسبة للآلة.

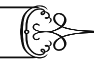
٢- حركة العلاقات الإنسانية (١٩٣٠-١٩٥٠) "*Human Relations Movement*":

ورائدها التون مايو والذي توصل من خلال تجاربه (الهوثورن) في شركة وسترن إليكترك بأمريكا إلي أن اعتبار الفرد مجرد ترس في آلة (كما افترضت المدرسة الكلاسيكية) ليس في محله وأن الحافز المادي (الأجر) ليس هو العامل الوحيد والأهم في التأثير علي إنتاجية العاملين، بل أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين (ومن أهمها العلاقات الإنسانية سواء ما بين العاملين أو بينهم وبين رؤسائهم) كان لها عظيم الأثر علي رفع إنتاجيتهم. ومن هنا بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة.

٣- المدرسة السلوكية (١٩٦٥-حتي الآن) "*Behavioral Approach*":

والتي ركزت علي ضرورة الاهتمام بدراسة الإنسان من حيث دوافعه للعمل، وحاجاته، ورغباته، وكيفية إشباعها، ومشاعره، وميوله، واتجاهاته، وقيمه ومعتقداته بغية رفع روحه المعنوية وذلك بالاستفادة من مختلف العلوم المتعلقة بالإنسان ومنها علم الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، علم الإنثروبولوجي والتي تساهم في فهم السلوك وتفسيره والتنبؤ به وإدارته والتحكم فيه.



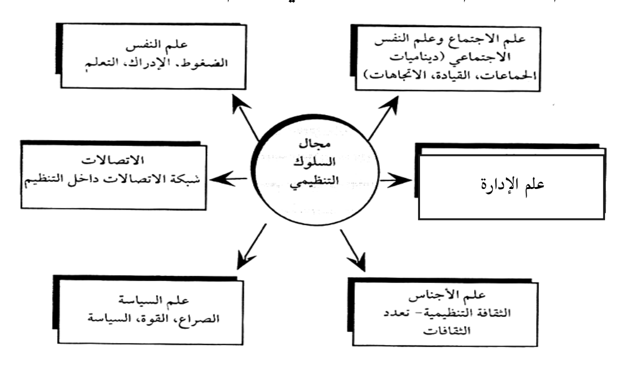


جذور علم السلوك التنظيمي:

إن علم السلوك التنظيمي هو علم مختلط (*Hybrid*) متعدد المنابع يستقي جذوره من علوم أخري متعددة (منها العلوم السلوكية، إدارة الموارد البشرية، علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد، تنمية المورد البشري، التعليم، وغيرها). ولذلك فعند دراسته يجب عدم الاقتصار علي مراجعة دراسات المتخصصين في علم معين. وبالتالي يمكن الاستفادة من المعلومات المستقاة من تلك العلوم السابقة في الوصول إلي حلول للعديد من المشكلات السلوكية التي تواجه المنظمات. ومنها علي سبيل المثال ما الذي يجب أن يفعله المدير لجعل العاملين أكثر رضا عن العمل وأكثر إنتاجية؟، متي وكيف يتم تنظيم العاملين في شكل فرق عمل؟، كيف يمكن تصميم الوظائف والمنظمات بكيفية تجعل العاملين أكثر قدرة علي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل؟. كل تلك التساؤلات تعتبر مجرد أمثلة لمجالات علم السلوك التنظيمي والتي يمكن أن نستقي إجاباتها من العلوم الأخرى.

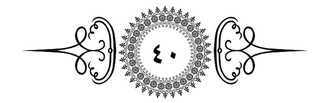
فعلي سبيل المثال الاتجاهات (ومنها الرضا)، الشخصية، التعلم، والإدراك منبعها علم النفس. أما ديناميكيات الجماعة والقيادة فمنبعها علم الاجتماع. وشبكة الاتصالات منبعها علم الاتصال. والقوة والسياسة داخل المنظمة منبعها علم السياسة. وتعدد الأجناس والثقافات منبعها علم الانثربولوجي. وكيفية تنظيم وإدارة فرق العمل منبعها علم الإدارة وهكذا. ويمكن تصور ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١): علم السلوك التنظيمي كعلم مختلط متعدد الروافد



وقد اتفق المتخصصون أن علم السلوك التنظيمي قد اشتق معظم نظرياته وأسسه العلمية بشكل أساسي من ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس. وهي علوم سابقة له تاريخيا. ورغم اتفاق كل تلك العلوم علي محور الاهتمام والتركيز في دراستها (ألا وهو الإنسان) إلا أنهم اختلفوا في الزاوية التي يدرسونها في الإنسان.

وإلي جانب تلك الإسهامات الأساسية لتلك العلوم الثلاث والتي شكلت جوهر العلوم



السلوكية وقدمت إسهامات هامة للمزيد من فهم السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. بالإضافة لذلك نجد أن هناك علوم أخري كالتنظيم والإدارة والقانون والسياسة والاقتصاد لها إسهاماتها في بناء وتطور دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

وإذا أمعنا النظر في المسميات المختلفة التي كانت تطلق علي العلم المهتم بدراسة السلوك الإنساني نجد أنها كانت غالبا ما كانت تندرج تحت مظلة علوم أخري غير علم الإدارة كعلم النفس وعلم الاجتماع. هذا وقد شهدت الستينات والسبعينات من هذا القرن بزوغ نجم مصطلح علمي جديد ألا وهو "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك التنظيمي" وهو يعكس محاولات علماء علم الإدارة لإعادة صياغة وبلورة دراسة السلوك الإنساني من منظور إداري بالاعتماد علي العلوم الإنسانية السابقة وباشتقاق جذوره منها. علي اعتبار أن محور اهتمام علم الإدارة ينصب علي المنظمات وبما تحتويه من هياكل وموارد بشرية. وقد ساعد التوجه نحو اندماج وتكامل أفكار وجهود العلوم الإنسانية المختلفة إلي شيوع نظرية النظم في العلوم الإنسانية. والتي تقوم علي فكرة النظام. وقد سيطرت هذه الفكرة علي تفكير علماء العلوم الاجتماعية مما أسفر عن حدوث تبادل للمعرفة ما بينهم وتكامل لأبعادها ومداخلها المختلفة. فعند دراسة السلوك التنظيمي يجب دراسة الأفراد (علم النفس) والجماعات (علم النفس الاجتماعي) والمجتمع (علم الاجتماع) والهيكل (علم التنظيم).

مداخل دراسة العلوم السلوكية:

اعتمدت العلوم السلوكية علي استخدام الطريقة العلمية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني عامة. وفي هذا المجال هناك ثلاثة مداخل رئيسية لدراسة ذلك السلوك اندرج تحت مظلتها العديد من المداخل الفرعية والتي يمكن من خلالها تحليل السلوك وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه وإدارته. هي:

١- مدخل علم الأجناس (*Anthropology*):

يعتبر علم الأجناس (الأعراق، وصف الإنسان، الانثروبولوجي) من أقدم علوم السلوك. وهو العلم المهتم بدراسة النواحي البيولوجية والاجتماعية والحضارية للإنسان. وهو مصطلح متكون من شقين (*Anthopo*) وتعني إنسان باللغة الإغريقية (اليونانية) و (*Logy*) وتعني علم. فهو علم الإنسان (*Science of Man*) باعتباره كائن حي له أصول وجذور وسلالات وسمات طبيعية في تكوينه ونموه تميزه عن باقي الكائنات الحية.

ويهتم هذا العلم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها. وقد انصب اهتمامه في بادئ الأمر علي المجتمعات البدائية ثم تطور إلي دراسة الجوانب الحضارية والثقافية للمجتمع. لما لتك العوامل من تأثير جوهري علي شخصية الفرد وبالتالي سلوكه. وتتفرع الدراسات في هذا

المجال إلي قسمين رئيسيين هما:

١- انثروبولوجيا طبيعية / مادية / جسدية *(Physical Anthropology)*: ينصب اهتمام هذا الفرع علي دراسة جسم الإنسان من حيث الجوانب الملموسة فيه (صفاته، مقاييسه، أصوله، أشكاله السابقة والمتطورة). أي من حيث التكوين العضوي أو البيولوجي له. ويرتبط هذا الفرع بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الأحياء.

٢- انثروبولوجيا معنوية/روحية/ثقافية/حضارية *(Cultural, Social Anthropology)*: ينصب اهتمام هذا الفرع علي دراسة الإنسان من حيث الجانب غير الملموس فيه (كالثقافة والحضارة). بمعني طرق وأساليب المعيشة في مجتمع معين. ومن أهم عناصرها اللغة وأنماط العلاقات الاجتماعية والنظم التي تحدد أساليب الحياة في المجتمع. وقد استمد علم السلوك التنظيمي جذور موضوع الثقافة من علم الانثروبولوجي. وقد تطور هذا الموضوع وتشابكت جذوره مع علوم أخرى أمثال علم الاجتماع وعلم التنظيم ليكون أحد المدارس الإدارية في التنظيم وهي مدرسة الثقافة التنظيمية.

٢- مدخل علم الاجتماع (*Sociology*):

برغم أن علم الانثروبولوجي قدم مساهمة كبيرة في فهم السلوك التنظيمي إلا أن علم الاجتماع له باع أيضا في هذا المجال.

ويعرف علي أنه علم المجتمع، وهو العلم المهتم بدراسة شئون البيئة الاجتماعية (المجتمع) وأثرها علي سلوك الإنسان بطريقة علمية وتفاعلات البشر بداخله بعضهم البعض وعلاقة الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها (مثل الأسرة، زملاء الدراسة، الأصدقاء، جماعات العمل الرسمية/غير الرسمية) وكيفية تكيفهم مع مجتمعاتهم. هذه التفاعلات ينتج عنها قيم ومعتقدات وفلسفات مختلفة تؤثر علي سلوك الفرد. وهو بذلك يدرس الجماعات الإنسانية والتنظيمات المحتوية لها وأثر كل ذلك علي أداء منظمات الأعمال.

وينصب تركيزه العام علي الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي في المجتمعات، المؤسسات، المنظمات، الجماعات. أي دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر علي سلوك الفرد في المجتمع.

ونظرا لتعدد أوجه النشاط الإنساني فقد أثمر عن علم الاجتماع العديد من الفروع في المجالات المختلفة منها ما يلي

١- **علم الاجتماع الصناعي (*Industrial Sociology*):** نتج عن دراسات الهوثورن التي قام بها عالم الاجتماع الأمريكي "التون مايو" عام ١٩٢٧ تنامي الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمورد البشري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وزيادة الاهتمام بعلم النفس الاجتماعي في الخمسينات وبعد ذلك بعقد تقريبا بدأ علم الاجتماع يظهر اهتمامه بدراسة

السلوك التنظيمي باعتباره جزء من السلوك الاجتماعي وباعتبار المنظمة ظاهرة اجتماعية تقع تحت نطاق اهتماماته. وكنتيجة لذلك ظهرت مؤلفات تعالج السلوك التنظيمي تحت عنوان علم الاجتماع التنظيمي (*Organizational Sociology*) أو علم الاجتماع الصناعي والمتعلق بدراسة الظروف الاجتماعية المؤثرة علي سلوك (أداء) العاملين ودراسة التجمعات البشرية التي نتجت عن إنشاء المصانع.

٢- علم الاجتماع الاقتصادي: يهتم بالنواحي الاقتصادية من الحياة الاجتماعية وتفاعل النظام الاقتصادي مع غيره من النظم الفرعية الأخرى في المجتمع.

٣- علم الاجتماع السياسي: يهتم بدراسة الظواهر السياسية في ضوء البناء الاجتماعي وعلاقة النظم السياسية وغيرها من النظم الاجتماعية.

الوحدات الأساسية للتحليل الاجتماعي: تتجه من وجهة نظر علماء الاجتماع من الأكبر إلي الأصغر كما يلي:

١- **المجتمع:** هو أكبر وأقدم وحدة تحليل في علم الاجتماع. ويعرف بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع علي مجموعة من العناصر هي:

أ- وجود مجموعة من الأفراد.

ب- يعيشون داخل إطار جغرافي معين بشكل مستقر.

ت- لديهم أهداف وظروف ومنافع مشتركة ومتبادلة بينهم.

ث- وجود مجموعة من القواعد السلوكية من شأنها تنظيم علاقات الأفراد وسلوكهم داخل المجتمع.

٢- **المؤسسة الاجتماعية أو النظم الاجتماعية:** وهي أكبر وحدة جزئية داخل المجتمع. وهي مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد (مثل نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام السياسي، الاقتصادي، الدين). وكلما كبر المجتمع وازداد تعقيدا ظهرت وتنوعت المؤسسات الاجتماعية كالصحية، التعليمية، العسكرية، الترفيهية.

٣- **الجماعة:** وهي أكثر وحدات التحليل ارتباطا بعلم الاجتماع الحديث. ويهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها نسيج المجتمع. وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة وتوجد بينهم علاقات مستمرة.

٤- **المعايير والأدوار**: هي أصغر وحدة للتحليل في علم الاجتماع. وتعرف المعايير علي أنها السلوك المعياري أو المقبول من منظور الجماعة أو المؤسسة الاجتماعية أو المجتمع. وتعكس ما يجب أن يكون عليه السلوك. أي هي القواعد التي تنظم سلوك الجماعة. أما الدور فيتكون من نمط من المعايير. أي الموقف الذي يلعبه الفرد في مسرحية الحياة، ومحتويات الدور تتحدد بالمعايير الاجتماعية السائدة في الحياة ويمثل مجموعة التوقعات

المرتبطة بالسلوك المتوقع للفرد في الجماعة.

ويتضح مما سبق أن من أكثر تلك العناصر اتساقا مع دراسة السلوك التنظيمي هي الثلاثة عناصر الأخيرة (ألا وهي المنظمة، الجماعة، المعايير والأدوار).

ويتضح تأثير علم الاجتماع في السلوك التنظيمي من خلال ما يلي:

١- اعتبار المنظمة جزء من المجتمع المحيط بها فهي تأخذ منه مدخلاتها (مادية/بشرية) وتنتج له مخرجاتها (سلع/خدمات) وبالتالي فهناك تفاعلات وتأثيرات متبادلة بينهما، وكذلك وجود تفاعلات ما بين المنظمات المختلفة بعضها البعض، ووجود تأثير للنظم السياسية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية وغير ذلك من مكونات المجتمع.

٢- بناء علي ما سبق يكون من المفترض أن يكون هناك اختلاف في السلوك التنظيمي بين المنظمات باختلاف المجتمعات. بمعني أن السلوك سيختلف من مجتمع لأخر. هذه الفكرة هدمت الكثير من التعميمات والتي افترضت وجود مبادئ عامة مطلقة في السلوك الإنساني تسري في جميع المجتمعات.

٣- النظر للمنظمة من منظور أنها مجتمع مصغر قائم بذاته تتشابه مع أي مجتمع أخر في وجود جماعات مختلفة وأنماط للتفاعل الاجتماعي كالنزاع والتنافس والصراع ومظاهر القوة والسلطة وغيرها.

وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلي أنه في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ظهرت البدايات الأولية لعلم يدعي الهندسة الاجتماعية، وذلك عندما أيقن بعض علماء الاجتماع والمصلحين الاجتماعيين والإنسانيين أمثال «فرديناند تونيز» في ألمانيا و«روبرت أوين» في إنجلترا و«فرانك وورد» في أمريكا و«أميل دوركهايم» في فرنسا، بضرورة تطبيق المفاهيم والمبادئ والنظريات الاجتماعية على العمليات والتفاعلات والظواهر والمشكلات الإنسانية من أجل فهمها وإدراك العوامل والقوى المؤثرة فيها ومعرفة آثارها بغية تعزيز الجوانب الإيجابية التي تنطوي عليها وتعميقها في المجتمع، مع معالجة سلبياتها ومحاولة تدنيتها كي يتمكن المجتمع من بلوغ التنمية والتقدم وتحقيق الطموحات والأهداف المأمولة.

فالفكرة كما عبر عنها عالم الاجتماع الألماني فرديناند تونيز في دراسته (المشاكل الحالية للبنية الاجتماعية) أن المجتمع لم يعد قادرا على العمل بنجاح باستخدام أساليب عفا عليها الزمن من الإدارة الاجتماعية. أي أن هندسة النظم الاجتماعية هي نظام علمي يستند إلى البيانات يستخدم لوضع تصميم مستدام وذلك لتحقيق الإدارة الذكية لموارد الأرض وفقا لأعلى مستويات الحرية والازدهار والسعادة لأجل مجموعة من السكان. بعد الحرب العالمية الثانية أصبح هذا العلم أكثر وضوحا وتكاملا وديناميكية، إذ أخذ يعالج المشكلات الاجتماعية والروحية والمادية الخطيرة التي عانت منها المجتمعات الأوربية نتيجة للحرب المدمرة التي اجتاحتها لمدة ٦ سنوات وما تركته عليها من آثار إنسانية ومادية سلبية

ليس من السهولة بمكان تجاوزها وتطويق إفرازاتها وانعكاساتها الهدامة، لذا فتحديات آثار الحرب العالمية الثانية ومعوقاتها مع إدراك ضرورة مواجهتها وتذليل مشكلاتها كانت من بين الأسباب المهمة لظهور هذا العلم، فضلا عن ظهور العديد من المتخصصين في مجال الهندسة الاجتماعية أمثال «كارل منهايم» و«هوبهوس» و«وليم بفيرج» في إنجلترا و«رالف داهرندوف» و«كارل بوبر» و«أوكست بيبيل» في ألمانيا و«أدور شلز» و«ألتيون مايو» و«روبرت ميرتن» في أمريكا و«أسيبوف» و«دبروف» و«فولوكوف» في الاتحاد السوفيتي، و«ألكسندر سولوي» و«كالمان كولجار» و«كارل فاركا» و«بيتر ايروش» في المجر، الذين جميعهم استخدموا تقنيات الهندسة الاجتماعية في إعادة بناء المجتمعات التي عاشوا فيها والتي عانت من الدمار والتخريب والتراجع والانكسار النفسي والاجتماعي بعد الحرب العالمية الثانية. إن تقنيات علم الهندسة الاجتماعية تتضمن الدراسة الاجتماعية التطبيقية الهادفة إلى تشخيص المشكلات والظواهر السلبية وتحديد التوصيات لمعالجتها، مع وضع السبل لمواجهة المشكلات وتحديد الاستراتيجيات والغايات المطلوب بلوغها، إضافة إلى استخدام الأفكار والإيديولوجيات من النظم الاجتماعية والسياسية التي تعمل الهندسة الاجتماعية في حلها، تلك الأفكار والإيديولوجيات التي لا تكتفي بتحديد السبل والغايات بل تذهب لأبعد من ذلك، إذ تربط الموارد الطبيعية والبشرية بالحاجات بشكل يهدف إلى ربط موارد وإمكانات ومعطيات المجتمع بالمؤسسات الإنتاجية والبشرية من أجل تنظيم المجتمع وتمكينه من الفاعلية وتحقيق الأهداف.

وإجمالا يمكن القول بأن علم الاجتماع بفروعه المختلفة يعطي إطارا أوسع لفهم ودراسة السلوك التنظيمي ألا وهو إطار المجتمع المحيط بالمنظمة. فهو يمثل وجهة نظر أكبر أو أعم (*Macro Perspective*) للسلوك التنظيمي. وهو أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية. حيث يمدنا بأرضية خصبة لتفسير السلوك الإنساني الجماعي من خلال اشتماله علي محددات ذلك السلوك. ويهتم بدراسة السلوك الإنساني في الجماعات من خلال تحليل وفهم وتفسير سلوك الإنسان من الناحية الاجتماعية تمهيدا للتنبؤ به وتوجيهه وإدارته نحو المسارات المطلوبة من قبل المجتمع.

<u>٣- مدخل علم النفس (*Psychology*):</u>

يمثل مدخل جزئي (*Micro Perspective*) لدراسة السلوك التنظيمي. ويعتبر علم النفس أكثر فروع العلوم علاقة بعلم السلوك. حيث يتفق علماء النفس علي أن سلوك الإنسان الفرد هو محور الاهتمام الرئيسي لعلم النفس.

من أوائل المفكرين بهذا المجال هم فلاسفة اليونان القدامى أمثال أرسطو وأفلاطون. وقد كان الاهتمام العلمي والعملي بالمشكلات الإنسانية من قبل المختصين في علم النفس. حيث قام العالم الألماني وندت (*W. Wundt*) بإنشاء أول معمل لعلم النفس عام ١٨٧٩

لدراسة السلوك الإنساني دراسة تجريبية بإتباع المنهج العلمي.

ويعرف علم النفس بأنه العلم المختص بدراسة السلوك البشري من حيث كون الإنسان كائن حي له خصائص ورغبات ومشاعر وإدراكات وانفعالات، وكيفية تأثر وتأثير كل ذلك بالبيئة المحيطة به. وينصب اهتمامه علي دراسة جميع أنشطة الإنسان بمعناها الشمولي (إرادية/لا إرادية) بمظاهرها (ظاهرة/كامنة) وسواء كانت عقلية (كالتفكير، التذكر)، انفعالية (كالفرح، الحزن)، حركية (كالمشي، النطق)، معرفية (كتراكم المخزون المعرفي).

ويلاحظ من هذا التعريف أنه يتم التركيز علي الفروق الفردية (مثل الذكاء والاتجاهات، درجة الانفتاح/الانطواء، الهدوء/العصبية)، والعمليات (مثل الإدراك والدوافع) والتي تمكن من فهم الاستجابات المختلفة للفرد تجاه المثيرات والمواقف التي يتعرض لها في بيئته.

وتأسيسا علي ما سبق فإن علم النفس يركز علي الدراسة العلمية للنواحي الداخلية (النفسية) للإنسان ومردود ذلك علي سلوكه، وكيفية معالجة المشكلات الإنسانية من خلال تطبيق الأساليب النفسية. وما يهم المشتغلين بالإدارة هو كيفية تحليل وفهم وتفسير سلوك الإنسان من الناحية النفسية تمهيدا للتنبؤ به وتوجيهه وإدارته نحو المسارات المطلوبة من قبل المنظمة. ونظرا لتعدد أوجه النشاط الإنساني فقد أثمر علم النفس العام عن عدة فروع في المجالات المختلفة منها:

<u>١- علم النفس الصناعي:</u> نتج عن الثورة الصناعية الكثير من التبعات منها ما كان له مردود ايجابي (زيادة الإنتاجية) وسلبي (حدوث بعض المشكلات الإنسانية والنفسية للعاملين). هذه المشكلات أخذت في التفاقم مع تضخم حجم المنظمات، ازدياد أعداد العاملين، تنوع ثقافاتهم وخلفياتهم العلمية وخبراتهم العملية، تباعد المسافات بين الإدارة والعاملين، التطورات الآلية والتكنولوجية الهائلة والتي حلت محل العنصر البشري في بعض المجالات بمستويات مختلفة (إحلال تام/جزئي)، وغيرها من العوامل التي أوجدت ضرورة ملحة لظهور علم النفس الصناعي الذي استهدف دراسة المشكلات النفسية للعاملين والتي أفرزتها العوامل السابقة وسبل معالجتها بأسس علمية. وقد بدأت ملامح هذا العلم منذ مطلع القرن العشرين وتبلورت بصدور أول كتاب في علم النفس الصناعي تأليف هوجو منستربرغ عام ١٩١٣ *(Hugo Munsterberberg, Psychology and Industrial Efficiency),* ثم تلاه قيام والتر ڤان دايك بنغام *(W. Van. Dyke Bingham)* بتأسيس أول كلية للدراسات العليا في علم النفس الصناعي في معهد كارنيجي للدراسات التكنولوجية *(Carnegie Institute of Technology)* عام ١٩١٥. ويمكن اعتبار كتاب موريس فيتلز *(M. Viteles,*

Industrial Psychology) الذي صدر عام ١٩٣٢ كأول مرجع علمي منظم في علم النفس الصناعي. وعليه يتضح أنه قد تبلور الهيكل الرئيس لهذا العلم وأصبح مكتملا في أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين. وقد تمثلت مجالات اهتمامه في ذلك الوقت في الموضوعات التالية:

١- دراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية.

٢- اختيار العاملين بحيث تتوافق خصائصهم الشخصية مع المتطلبات الوظيفية.

٣- التوجيه المهني وتدريب العاملين وتأهيلهم للوظائف.

٤- الإرشاد النفسي للعاملين من أجل التكيف مع الوظيفة ومتطلباتها والمنظمة وثقافتها التنظيمية من خلال أنشطة التطويع الاجتماعي، ومن أجل علاج أيه مشكلات اتجاهية أو سلوكية للعاملين.

٥- دراسة ظروف العمل المادية (كالإضاءة والتهوية والتصميم الداخلي للمنظمة) ومدي تأثيرها علي اتجاهات العاملين وسلوكهم، وتحديد خصائصها المؤدية لتحسين الاتجاهات والسلوك.

٦- فهم التكوين النفسي للعاملين مثل دوافعهم وحاجاتهم غير المشبعة واتجاهاتهم من أجل التعرف علي الطرق التي يمكن للمنظمة اتباعها في عمليات اختيار وتحفيز وشحذ دافعيتهم للعمل بالمنظمة وبالتالي تعظيم النتائج الإيجابية (زيادة إنتاجيتهم) من جهة وتدنية النتائج السلبية (الغياب، الدوران).

٢- علم النفس الهندسي: هو فرع مشتق من علم النفس الصناعي. ويعرف علي أنه دراسة علمية للإنسان في بيئة عمله والعلاقة بينهما. أي كيفية المواءمة بين تصميم الآلات والمعدات من جهة والخصائص البشرية من جهة أخرى من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من اقتصاد حركة الجسم البشري. وقد أصبح هذا المجال يعرف بالتكنولوجيا البيولوجية أو علم الارجونوميكس *"Ergonomics"*، ويشتق المصطلح من لفظين يونانيين هم (*nomos*) وتعنى القانون و(*ergon*) وتعنى العمل، أي هو علم قانون العمل. ويسهم هذا العلم في تصميم وتقييم المهام والوظائف والمنتجات والبيئات والنظم بغرض جعلها متوافقة مع احتياجات وقدرات ومعوقات أداء الأفراد. وقد أطلق علي هذا العلم أسماء كثيرة في مختلف بلاد العالم مثل العوامل البشرية *Human factors"* أو علم النفس الهندسي *"Engineering Psychology"* أو هندسة العنصر البشري *"Human Factor Engineering"* أو البيانات الحيوية *Bio-data* وغيرها.

ويتعلق هذا العلم بفهم التفاعل بين البشر والمكونات الأخرى في نظام حياتهم من خلال تطبيق النظريات العلمية والمبادئ والبيانات والأساليب المناسبة في تصميم ما يمكن أن يحقق للبشر حياة مريحة وآمنة وأداء أفضل لمهام حياتهم الشخصية والوظيفية، وذلك

يتم بتجميع كم من المعلومات عن القدرات البشرية للفرد ومعوقات حركته والصفات البشرية الأخرى المتعلقة بالعمل، وتطبيق هذه المعلومات في تصميم الآلات والماكينات والنظم والمهام والوظائف والبيئات لاستخدام كفء وآمن ومريح. وعندما يحدث التوافق بشكل جيد بين البشر والأشياء التي يستخدمونها (كالآلات) والأشياء التي يفعلونها (كمهام العمل) والبيئة التي يعملون خلالها وينتقلون في أرجائها (وتتمثل في كل ما يحيط بالإنسان من ظروف كأصوات، ضوضاء، ضوء، حرارة، تهويه..) وأدوات وآلات وأساليب عمل، فإن الضغوط التي تقع على الأفراد ستقل، وسيشعرون بالراحة أكثر وسيمكنهم ذلك من أداء مهامهم بشكل أسرع وأسهل وسيقعون في عدد أقل من الأخطاء.

<u>٣- علم النفس الاجتماعي:</u> في أواخر العشرينات من القرن العشرين بدأ فرع آخر يظهر اهتمامه بدراسة السلوك التنظيمي وهو علم النفس الاجتماعي. ويعرف علي أنه دراسة السلوك الفردي في علاقته بالبيئة الاجتماعية. إن أهم عنصر في البيئة الاجتماعية هو الأفراد الآخرين (فرادى أو جماعات). أي يختص بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات إلي تنشأ بين الأفراد داخل هذا المجتمع.

وعليه فهذا الفرع يتعلق بالدراسة المنظمة للتفاعل الإنساني وأسسه النفسية. فإذا كان علم النفس يركز علي سلوك الفرد وعلم الاجتماع يركز علي سلوك الجماعة فإن علم النفس الاجتماعي يركز علي التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتأثير ذلك علي نفسياتهم وسلوكهم. ولذلك يصعب وضع حدود فاصلة بين هذه العلوم. حيث نجد أن كثير من المفاهيم مشتركة فيما بينهم مع اختلاف التوجه ووحدة التحليل ومجال التركيز.

وبدخول علم النفس الاجتماعي في مجال الصناعة ظهر اهتمام جديد ورافد هام من روافد السلوك التنظيمي. وقد تجلي هذا الاهتمام في دراسات الهوثورن والتي أجراها ألتون مايو خلال الفترة (١٩٢٧- ١٩٣٨) وقد صدرت العديد من المؤلفات تحت عنوان "العلاقات الإنسانية" واستمر الاهتمام بهذا الفرع في الخمسينيات حتى أصبح هناك العديد من المؤلفات تحمل عنوان علم النفس الاجتماعي التنظيمي أو علم النفس الاجتماعي للمنظمات *(The Social Psychology of Organization)* والتي أدت إلي ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

وقد أعطي منظور علم النفس الاجتماعي أبعادا جديدة لدراسة السلوك التنظيمي متعلقة بالنواحي التالية:

١- نظرا لوجود الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة وبالتالي علاقات غير رسمية قد تؤثر علي التنظيم الرسمي بصورة كبيرة فإنه من أجل وضع تصور أكثر شمولا لدراسة السلوك التنظيمي يجب عدم الاكتفاء بدراسة التنظيم الرسمي فقط.

٢- تأثير نوعية الإشراف ونمطه علي سلوك العاملين. ولذلك يجب تدريب المشرفين

علي الاهتمام بالعاملين وتوفير مناخ مناسب ومشجع للعمل.

٣- إن الدوافع المادية ليست هي الدوافع الوحيدة للعمل. بمعني إمكانية وجود دوافع أخري للعاملين تدفعهم للعمل بخلاف الدوافع المادية. مثل جماعة العمل، ظروف العمل المادية والنفسية، المناخ التنظيمي. وبالتالي يجب عدم الاقتصار علي الدوافع المادية بل يجب توافر نظرة أكثر شمولية للدوافع النفسية والاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلي وجود اختلافات بين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (٢): اختلافات بين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع

بيان	وحدة التحليل	مجال التحليل	أساس تفسير السلوك
علم النفس الاجتماعي	الفرد	كيفية تكوين الفرد لعلاقاته مع الآخرين	من خلال مفاهيم نفسية متعلقة بالعمليات الداخلية للفرد (الإدراك، الاتجاهات، المشاعر)
علم الاجتماع	مؤسسة اجتماعية أو جماعة أو مجتمع	ديناميكيات الجماعات	من خلال مفاهيم اجتماعية متعلقة بالعمليات الخارجية أي خصائص الجماعة مثل التقسيمات التنظيمية، توزيع القوة والسلطة، درجة مرونة الهيكل التنظيمي.

ومن جهة أخري فهناك مجالات مشتركة بين علم النفس الاجتماعي وعلم الأنثروبولوجيا الاجتماعي. وذلك كما يلي:

١- كثيرا من علماء علم النفس الاجتماعي مهتمون بالمقارنة بين الأنماط الاجتماعية في الثقافات المختلفة.

٢- كلا المجالين يعتبر الفرد وحدة التحليل الأساسية.

٣- يستخدمان المفاهيم النفسية لتفسير السلوك.

أما وجه الاختلاف الرئيس يتمثل فيما يلي:

جدول (٣): اختلافات بين علم النفس الاجتماعي وعلم الأنثروبولوجيا الاجتماعي

بيان	علم النفس الاجتماعي	علم الأنثروبولوجيا الاجتماعي
الاهتمام الرئيس	نواحي التشابه بين الأفراد عبر الثقافات المختلفة.	طريقة اختلاف الثقافات عن بعضها.

٤- علـم الـنفس الإداري: اهـتم علـم الـنفس بمجـال إدارة الأعمـال اهتمامـا كبيرا ممـا أدى إلى ظهور فرع جديد من فروع علم النفس في ميدان التطبيق عرف باسم علم النفس في إدارة الأعمـال (أو علـم الـنفس الإداري)، موضـوعه سـلوك الإنسـان في موقـف الإدارة والإشراف والتوجيه في ميدان الحياة الصناعية والتجارية بشكل خاص، ويهدف إلى دراسة هذا السلوك دراسـة موضوعية شـاملة لتنظيم الجهاز الإداري وتحسـينه وتحسـين شـروط العمل. ومن ذلك يتضح أن ما يميز علم النفس الإداري عن غيره من فروع علم النفس أنه متخصـص في العمـل الإداري ومشـاكله ومعوقاتـه وجوانبـه المختلفـة حيـث يهـتم بدراسـة العلاقـة بـين الإدارة والعـاملين والمشـكلات النفسـية والسـلوكية التي تواجههـا الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال، وكذلك دراسة العوامل المحـددة لسـلوك المـديرين (*Managerial Psychology*) وذلـك بالاعتمـاد علي أسـس نفسية تستمد وجودها من معطيات بقية علوم النفس ذات الصلة به.

٥- علـم الـنفس الطبي: أو العلاجي ويتعلـق بمعالجـة المشـكلات النفسـية التي قـد يتعـرض لهـا الفـرد والتي بطبيعـة الحـال تـؤثر علي سـلوكه بشـكل أو بـأخر، والعمـل علي معالجتها بأسلوب علمي مثل الشعور بالقلق، التوتر الزائد، وعدم الاتزان النفسي.

٦- علم النفس التربوي: ينصب اهتمامه علي استخدام أسس ونظريات علم النفس في المجال التربوي والتعليمي للإنسان بدء من مراحل طفولته وشبابه ونضجه.

٧- علـم الـنفس البيئي: منـذ منتصـف الخمسـينيات ظهـرت دراسـات تحـاول تلمـس علاقات بين عناصر البيئة المادية وبعض المتغيرات النفسية أو السلوكية من أهمها كتاب علـم الـنفس البيئي (*Ecological Psychology*) عـام ١٩٦٨، غير أنهـا لـم تقـنن إلا في السبعينيات. وقد كان هناك مسببات ساعدت علي ظهور علم النفس البيئي والذي يدرس العلاقة بين البيئة والسلوك الإنساني وتزايدت مؤخرا نتيجة مشكلات معاصرة منها ما يلي:

أ- تعاظم مشكلات البيئة في المجتمعات النامية.

ب- زيادة الجدل حول دور كلا من الوراثة والبيئة في تشكيل السلوك الإنساني وهذا نتيجة تفاعل العوامل المختلفة ودور كلا من هذه العوامل في التأثير علي السلوك. فمثلا ارتفاع نسبة التخلف العقلي في المناطق الملوثة، وهل التخلف يرجع للوراثة أم للبيئة في هذه المناطق؟. مما أدي إلي ظهور دراسات حاولت الربط بين البيئة المادية وبعض المتغيرات النفسية والسلوكية. فمثلا توصلت الدراسات إلي أن الأحياء الفقيرة والمهمشة قد تمثل بؤر لصور الانحراف النفسي والسلوكي.

٨- علـم نفـس النمـو: يهـتم بمراحـل النمـو المختلفـة التي يمـر بهـا الإنسـان والتغيرات النفسية التي تطرأ علي كل مرحلة وتأثيرها علي السلوك والمشكلات النفسية المصاحبة.

٩- علـم الـنفس التجـاري: يهـتم بدراسـة النـواحي النفسـية في مجـال بيئـة الأعمـال

كاتجاهات العملاء ودوافعهم للتعامل مع منظمة دون أخري، دوافع الشراء لدي المستهلكين لمنتج دون أخر، اتجاهات العاملين نحو العمل وغيرها من الموضوعات المتعلقة بسلوك الإنسان داخل هذا السياق.

<u>١٠- علم نفس الطفل:</u> يهتم بدراسة مراحل النمو المختلفة التي يمر بها الطفل حتى ينتهي عهد الطفولة وخصائص كل مرحلة من أجل توجيه سلوكه وحل مشاكله.

إجمالا يمكن القول بأن علم النفس بفروعه المختلفة يمدنا بأرضية (خلفية) خصبة لتفسير السلوك الإنساني الفردي من خلال اشتماله علي محدداته.

<u>تكامل الفكر الإداري للعلوم السلوكية:</u>

تعتبر العلوم السلوكية هي محصلة التكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي تتشارك جميعها في دراسة السلوك الإنساني. وتتميز العلوم السلوكية بالسمات التالية:

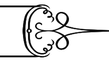
١- النظرة الشمولية المتكاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنساني.

٢- استخدام المنهج العلمي في دراسة السلوك الإنساني (والقائم علي ملاحظة الظواهر، وتحديد المسببات الحقيقية لحدوثها "المشكلة"، وضع فروض لحلها، تجميع معلومات لاختبار الفروض، التوصل لنتائج تفسر السلوك الإنساني وتحاول التنبؤ به وبناء نماذج تساعد علي التحكم في السلوك وإدارته وتوجيهه للمسارات المرغوبة)، وهو الطريق نحو تطوير علم الإدارة والارتقاء به إلي مصاف العلوم الأخرى.

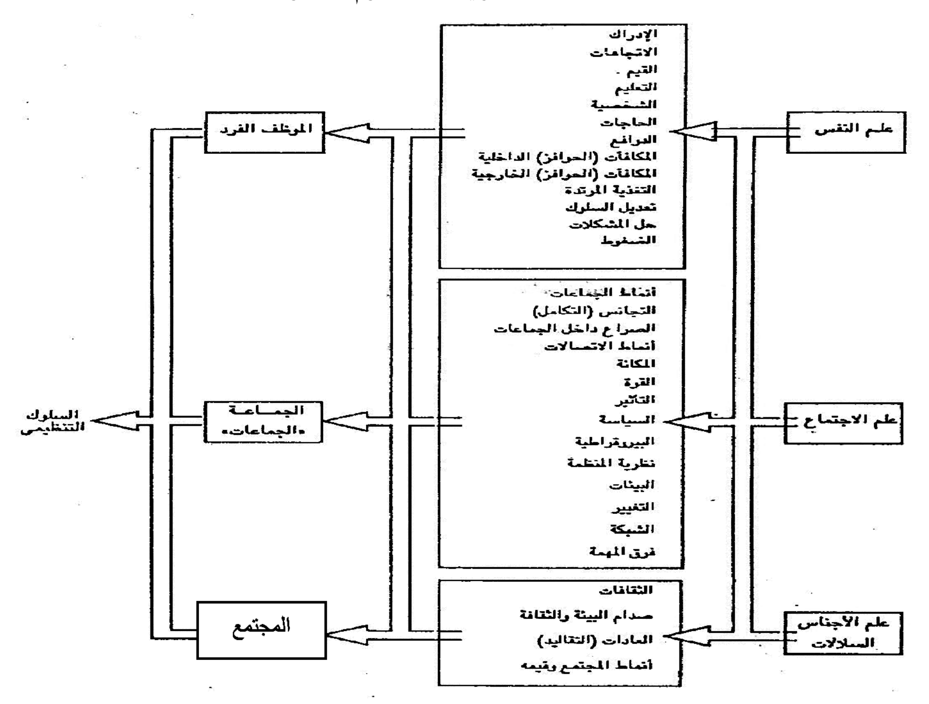
٣- الاعتماد علي مصادر متنوعة للمعرفة للمزيد من فهم ودراسة الجوانب المختلفة للسلوك خاصة العلوم الاجتماعية.

ويمكن توضيح المداخل الرئيسية للعلوم السلوكية من خلال الشكل التالي:





شكل (٢): المداخل الرئيسية للعلوم السلوكية



أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

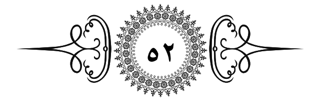
إن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي له مبرراته في ضوء الأسباب التالية:

١- تنامي أهمية المورد البشري في الآونة الأخيرة واتجاه المنظمات لاعتباره المورد الاستراتيجي لها ومصدر أساسي لتحقيق المزايا التنافسية وبالتالي فدراسة سلوكه تقع في بؤرة اهتمامها.

٢- إن السلوك التنظيمي يعتبر أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها وأنه القاسم المشترك الأهم في العملية الإدارية، فالعنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فنجاح العملية الإدارية مرهون بسلوك مؤديها ومدي فعاليته في أدائها.

٣- استجابة للتحولات المعاصرة (كالعولمة، التنافسية، الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ثورة الجودة،...) وما أفرزته من تحديات فرضت علي المنظمات تغيير خريطة أولويات أهدافها من مجرد السعي لزيادة أرباحها إلي السعي لتحقيق توافق بينها وبين عامليها وكسب رضاهم وانتمائهم لها وتحقيق أهدافهم وأنه هو السبيل لتحقيق أهدافها.

٤- تعقد السلوك الإنساني خاصة في الآونة الأخيرة وفي المجتمعات الحديثة. فقد



يظهر الفرد (سلوكا) عكس ما يبطن أو قد يعجز عن تفسير سلوكه بالمسببات الحقيقة لهذا السلوك وبالتالي فدارسته تمكن من معرفة تلك المسببات والتنبؤ به وبالتالي توجيهه نحو السلوكيات المرغوبة من قبل المنظمة والمحققة لأهدافها.

٥- كبر حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وتضاعف أعداد العاملين لديها واختلاف مستويات تعليمهم وثقافاتهم وأهدافهم وجنسياتهم في بعض الحالات، كل ذلك أدي إلي ضرورة اهتمام المنظمات بدراسة السلوك التنظيمي لهؤلاء العاملين من أجل التمكن من السيطرة عليه وإدارته بكفاءة وفعالية في مسارات تراعي تحقيق أهداف كل من المنظمات والعاملين.

٦- وجود فجوة بين السلوكيات النظرية المثالية الرسمية المتوقعة من العاملين من قبل المنظمة وواقع سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

٧- وجود فجوة بين حاجات وأهداف ودوافع الأفراد للعمل (باعتبارهم أشخاص طبيعيين) وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ودوافعها للعمل (باعتبارها شخصية اعتبارية)، ولهذا لابد من دراستهم بطريقة علمية من أجل التوفيق بينهما.

٨- إن دراسة السلوك التنظيمي يساعد علي منع الآثار السلبية للتنظيمات غير الرسمية وتدنية الصراعات بين العاملين وبينهم وبين الإدارة.

٩- تنامي دور الجهات الرقابية والراعية لحقوق الإنسان عامة والعاملين خاصة مثل النقابات والاتحادات العمالية والتي فرضت ضرورة اهتمام المنظمات بدراسة سلوك العاملين لديها من أجل تفسيره ومعرفة دوافعه والتي تمثل الحاجات غير المشبعة لدي العاملين بغية التوصل لتحقيق أقصي إشباع ممكن لها مما يؤثر إيجابا علي روحهم المعنوية واتجاهاتهم نحو العمل وبالتالي سلوكهم.

١٠- الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير وبالتالي فطالما كل شيء في بيئة المنظمة خاضع للتغيير فلابد أن يصاحبه تغيير مصاحب في سلوك العاملين. ولكي يكون هذا التغيير مدروس ومخطط وممنهج وليس عشوائي، فلابد أن يسبقه دراسة لذلك السلوك لتوجيهه في الاتجاهات المناسبة لتلك التغييرات.

١٠- تفشي ممارسات السلوك السياسي أو السلوك غير الأخلاقي في الكثير من المنظمات (كالوساطة، المحسوبية، الرشوة، استغلال السلطة والنفوذ، التربح من الوظيفة واستغلالها لتحقيق مكاسب شخصية،إهدار المال العام وعدم ترشيده وعدم استغلاله الاستغلال الأمثل للصالح العام) مما يؤثر سلبا علي نتائج أعمال المنظمات والمجتمع ككل ولذلك يستلزم الأمر دراسة تلك السلوكيات وتحليل مسبباتها ودوافعها الحقيقة وتقييمها وتقويمها للتمكن من حماية المنظمات والمجتمعات منها.

<u>أهداف دراسة السلوك التنظيمي:</u>

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك التنظيمي في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو البيئة المحيطة بالمنظمة.

أولا: بالنسبة للمنظمة

١- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل للعاملين.

٢- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب والسلبي لغير المرغوب وبناء نظم الحوافز لتحقيق التدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والتمكن من التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وتفسير وتحليل سلوك المنظمة وضبط إيقاعه.

٣- وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات. حيث أنه يجب أن تبنى باقي استراتيجيات المنظمة (كاستراتيجيات الإنتاج، التسويق،...) في ضوء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

ثانيا: بالنسبة للفرد

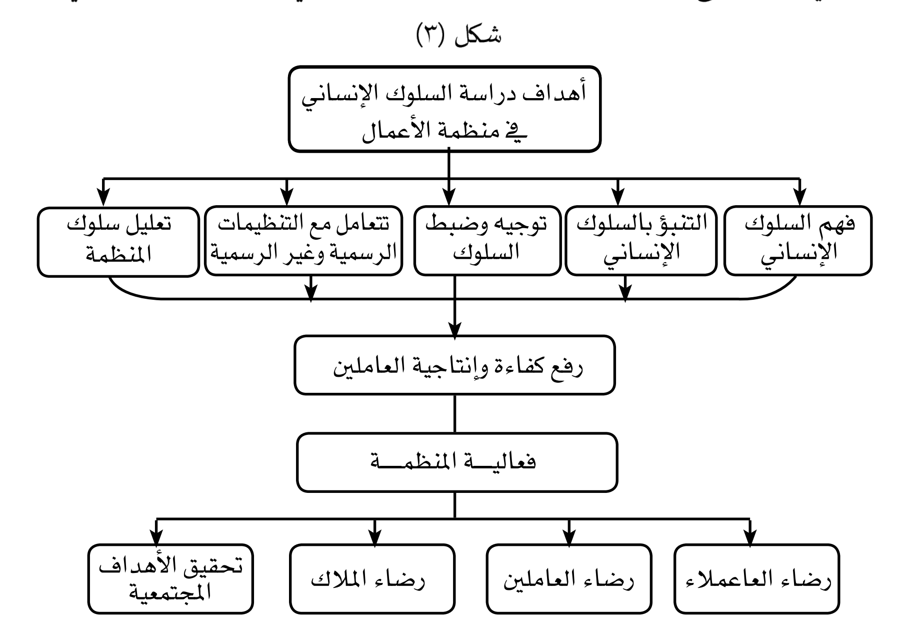
تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة، وفي النهاية بما يحقق رفع كفاءة وإنتاجية العاملين.

ثالثا: بالنسبة للبيئة المحيطة

إن حسن إدارة السلوك التنظيمي بكفاءة وفعالية يؤدي في النهاية إلي تحقيق رضا العاملين، وبالتالي رضا العملاء (لأن فاقد الشيء لا يعطيه)، ارتفاع إنتاجية المنظمة مما يؤدي إلي رضا الملاك، وقيام المنظمة والعاملين لديها بالسلوك الأخلاقي وتحملهم للمسئولية الاجتماعية مما يحقق الأهداف المجتمعية.

ويمكن توضيح ما سبق أهداف دراسة السلوك التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل (٣)



مصادر السلوك الإنساني:

هناك مصدران أساسيين للسلوك الإنساني:

١- **الانفعالات المنعكسة:** هي استجابات متماثلة تصدر عن الإنسان بسبب بعض المؤثرات. فمثلا إذا لمس الفرد جسما حارا دون أن يعلم بحرارته فإن يديه تنسحب عنه بسرعة بشكل لا إرادي.

٢- **الدوافع:** لا يحدث السلوك إلا نتيجة لوجود دوافع تحركه. فمثلا سلوك الفرد نحو الماء لا يأتي إلا بوجود دافع العطش ويظل سلوك الفرد في حالة توتر ونشاط مستمر إلى أن يتحقق الغرض المنشود. بمعني أن سعيه في البحث عن الماء سيظل مستمر وفي حاله توافر الماء سيظل يشرب حتى يشبع. ويلاحظ أن درجة التوتر التي تحيط بالفرد عند سلوكه سوف تختلف حسب أهمية الدافع ودرجة الحاجة إليه وعلى ذلك كلما زادت درجة وأهمية الدافع كلما زادت درجة التوتر وكميته والعكس صحيح.

خصائص السلوك الإنساني:

١- **مسبب:** أي ينتج من سبب "*Cause*" والذي يكون عادة نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية مع عوامل البيئة الخارجية. وهو يشبه في ذلك الظواهر المادية فمثلا تشغيل الأجهزة الكهربائية (سلوك) ينتج عن توصيل التيار الكهربائي (سبب).

٢- **متعدد الأوجه والمظاهر:** حيث يمكن أن يكون ظاهريا (يري بالعين المجردة) أو باطن غير ظاهر (علي شكل انفعالات أو أحاسيس ومشاعر).

٣- **هادف:** أي يسعي لتحقيق هدف معين أو إشباع رغبة أو حاجة غير مشبعة. حيث ميز الله الإنسان- دون غيره من المخلوقات- بميزة العقل والتي تمكنه من التفكير وبالتالي فتصرفاته (سلوكه) موجه بالهدف وليس عشوائي أو غريزي.

٤- **مدفوع:** أي يحركه رغبة أو حاجة غير مشبعة والتي تمثل (دافع) للقيام به. فمثلا شعور الفرد بالعطش أو الجوع يدفعه للقيام بالبحث عن الماء أو الطعام.

٥- **متنوع:** ففي حالة توافر نفس الدوافع أو في حالة السعي لتحقيق نفس الأهداف قد يختلف السلوك من فرد لأخر وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لأخر.

٦- **مرن:** يتكيف ويتعدل في ضوء التفاعل بين العوامل البيئية والشخصية باستمرار.

٧- **معقد:** أي ينتج كمحصلة لتفاعل الكثير من المتغيرات الشخصية والبيئية والتنظيمية والموقفية وغيرها.

٨- **متفرد وليس نمطي:** أي أنه يشبه بصمة إصبع الإنسان والتي يتفرد بها دون غيره من البشر. بمعني أنه قد يتوافر لشخصين نفس الدافع أو يرغبان في تحقيق نفس الهدف إلا أن كل شخص منهما قد يسلك سلوكا مختلف عن الأخر. إذا لا توجد قوالب سلوكية نمطية ينتهجها كل البشر لإشباع نفس الحاجات غير المشبعة (الدافع) أو لتحقيق نفس الهدف. وذلك ناتج من أن السلوك هو مرآة (أو انعكاس) لتفاعل شخصية الإنسان مع بيئته. وطالما أن شخصية كل إنسان هي بصمته المتفردة فمنطقي أن الناتج (سلوكه) أيضا يكون متفرد، حتى في ظل توافر نفس الظروف البيئية. فمثلا إذا كان لدينا طلاب مدفوعين بنفس الدافع (الخوف من الفشل والرغبة في النجاح) ولديهم نفس الهدف (اجتياز الامتحان وإحراز النجاح) فمثلا قد نري سلوك أحدهم يتمثل في حضور المحاضرات فقط، ويتمثل سلوك أخر بحضور التطبيقات فقط، أو حضور الاثنين معا، أو عدم حضورهم كلاهما والمذاكرة بمفرده، أو المذاكرة أول بأول، أو المذاكرة بكميات أي في نهاية كل فصل، أو المذاكرة ليلا، أو نهارا، أو منفردا، أو بشكل جماعي، أو في الأماكن المفتوحة، أو في الأماكن المغلقة،...وهكذا.

تصنيف السلوك الإنساني:

يمكن تصنيف السلوك الإنساني بوجه عام مهما اختلفت الأفعال وتنوعت ردود الأفعال إلي مجموعتين رئيستين هما:

١- **سلوك بسيط:** أي أن يقوم الإنسان بتصرف (أو تصرفات) محددة كلما تعرض لنفس المثير (أو الموقف) ويكتفي بمجرد الدافع عن نفسه وليس الهجوم حيال تعرضه لأي موقف يستشعر به الخطر مثلا. ويلاحظ أنه سلوك سطحي وبسيط ومتكرر، ويشبهه العلماء بسلوك القنفذ (وهو حيوان آكل للحشرات يأخذ تصرفه عندما يدرك الخطر أحد شكلين؛ إما أن ينبطح علي الأرض وتنبسط الشوكات الكاسية لجسمه، أو يثبت في مكانه بدون حركة ويتكور فتبرز شوكاته ليدافع بها عن نفسه إذا هاجمه أحد. وهو يقوم بأحد هاذين السلوكيين في كل مرة يواجه نفس الموقف).

٢- **سلوك معقد:** علي النقيض، ففي كل مرة يتعرض الإنسان لنفس الموقف (وليكن استشعار الخطر مثلا) قد يسلك سلوكيات مختلفة أكثر دهاء ومكرا بحيث يواجه كل مصدر للخطر بما يتناسب مع نقاط ضعف ذلك المصدر. حيث يكون له حلول وحيل أكثر مما لديه من مشكلات. وعادة ما يبادر بالهجوم ولا يكتفي بالدفاع عن نفسه. ويلاحظ علي هذا السلوك أنه عميق ومتغير ومتكيف ومرن، ويشبهه العلماء بسلوك الثعلب، ففي كل مرة يتعرض الثعلب لنفس موقف الخطر يسلك سلوكيات مختلفة أكثر دهاء ومكرا.

أما من وجهة نظر المنظمة فيمكن تصنيف السلوك التنظيمي من حيث عملياتها ومخرجاتها ومدي تأثيره علي كفاءتها وفعاليتها إلي ثلاثة أنواع رئيسة هي:

١- سلوك إيجابي/ متعاون/ مدعم للمنظمة.

٢- سلوك محايد.

٣- سلوك سلبي/ معارض/ مناهض للمنظمة.

كيفية إدارة السلوك التنظيمي:

مبدئيا تجدر الإشارة إلي أن مصطلح الإدارة يعني فن تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال آخرين وذلك بواسطة القيام بأربعة وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وفي ضوء ما سبق من تناول لعناصر (أو مكونات) السلوك التنظيمي (وهي عوامل متعلقة بالقدرة والرغبة في العمل والبيئة المحيطة) ومن أجل أن تتمكن إدارة المنظمة من أن تحصل علي الناتج (السلوك) المرغوب من قبل العاملين (إيجابي/ متعاون/ مدعم للمنظمة) عليها أن تتولي إدارة القوى المؤثرة علي هذه العناصر والمكونات والتي تؤثر بدورها علي السلوك؛ وهي قوي تندمج وتتفاعل معا لتنتج سلوكا معينا.

العوامل المؤثرة علي السلوك الإنساني:

تتمثل في نوعين من القوى هما:

١- **قوى شخصية داخلية** (*Internal Forces*): وهي العوامل الموجودة علي مستوي الفرد ذاته. وتنقسم بوجه عام إلي نوعين:

١/١- القدرة علي العمل: من أجل تدعيمها لدي العاملين فيجب أن تقدم إدارة المنظمة برامج متكاملة من التطويع الاجتماعي (*Socialization*) للقادمين الجدد من العاملين والتأهيل والتدريب وتنمية المسار الوظيفي والرعاية الصحية (بدنية ونفسية) بغية صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومواكبتها للمستجدات المطلوبة للعمل ولثقافة المنظمة .

٢/١- الرغبة في العمل: من أجل استثارتها لدي العاملين فيجب أن تقدم إدارة المنظمة برامج متكاملة من الحوافز العينية والنقدية التي تعمل علي إشباع الرغبات والحاجات غير المشبعة لدي العاملين وترغبهم في العمل بالمنظمة.

٢- **قوى بيئية خارجية (*External Forces*):** وتنقسم إلي نوعين هما:

١/٢- العوامل الموجودة علي مستوي بيئة المنظمة: تتمثل في كل ما هو موجود بالبيئة الخارجية (*External Environment*) للمنظمة وتشمل البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، التكنولوجية، المنافسين.

٢/٢- العوامل الموجودة علي مستوي بيئة العمل: وتتمثل في كل ما هو موجود ببيئة العمل (*Work Environment*) أي داخل المنظمة ومن أكثرها تأثيرا علي سلوك العاملين القيادة، النواحي التنظيمية، زملاء العمل.

١/٢/٢- القيادة: يلعب القائد دورا رئيسا في التأثير علي سلوك مرؤوسيه، وتحديد الأهداف المسئوليات، تفويض السلطات، تحديد التوقعات، تقييم الأداء، منح المكافآت، فرض العقوبات والجزاءات، تحديد مسارات السلوك المطلوبة من العاملين لتحقيقها.

٢/٢/٢- النواحي التنظيمية:

١/٢/٢/٢- هياكل الحوافز والمكافآت والتي توضح ما يلي:

أ- أنواع الحوافز والمكافآت (*Types*): مادية، معنوية، مزيج منهما.

ب- كيفية توزيع تلك الحوافز والمكافآت (*Distribution Method*): أي بالتساوي علي الجميع، أو متغيرة حسب الأداء.

ت- معايير التوزيع (*Distribution Criteria*): أي تحتسب علي أساس تحقيق النتائج (إنجاز الهدف) أم السلوك (مسارات تحقيق الهدف بصرف النظر عن مدى إنجازه من عدمه).

٢/٢/٢/٢- الثقافة التنظيمية: وهي القيم والمعتقدات والمعايير والأنماط الاتجاهية

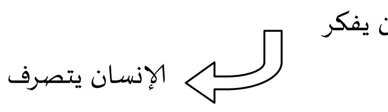
والسلوكية والتي توجه سلوك العاملين. حيث يتم من خلالها تعريف العاملين بما هو متوقع منهم عمله لأداء مهام وظائفهم. فمثلا إذا تبنت المنظمة ثقافة تنظيمية عمادها تحقيق الجودة الشاملة وبالتالي فستكون من ضمن عناصر تلك الثقافة فكرة التحسين المستمر أو أخطاء منعدمة وعليه فستضع المنظمة سياسيات واستراتيجيات عمل من شأنها جعل سلوكيات العاملين محققة لثقافة الجودة.

٣/٢/٢- **زملاء العمل**: يلعب الزملاء دورا رئيسا في التأثير علي سلوك بعضهم البعض من خلال ديناميكيات الجماعة، فرق العمل، الرقابة علي المخرجات، العادات والتقاليد التي اعتادوها.

وبوجه عام ومن أجل جعل بيئة العمل مواتية للقيام بسلوكيات مأمولة ومرغوبة من قبل المنظمة فمن الواجب علي إدارة المنظمة أن توفر بيئة وظروف عمل داخلية (متعلقة بالوظيفة) أو خارجية (متعلقة بالمنظمة) من شأنها توفير جو عمل مريح ومشجع للعمل وللعطاء، وأن تسعي جاهدة لإحداث واستمرارية توافر قدر مناسب من التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها والمنظمة التي يعمل لديها.

فعلي سبيل المثال تحسين الإضاءة، التهوية، أثاث المنظمة من مكاتب ومقاعد ومفروشات وما شابه وجعله أكثر راحة، تحسين العلاقات الرأسية بين الإدارة والعاملين والأفقية بين الزملاء، إثراء الوظيفة وجعلها مشوقة لشاغليها يمكنه أن يحسن بيئة العمل ويزيد من الإنتاجية.

وإجمالا فإنه من أجل توجيه سلوك الإنسان في العمل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ورفع الإنتاجية فلابد أولا من التأثير علي فكره (وهو ما يطلق عليه النموذج الفكري للإنسان، ومضمونه أن:



ولكن كيف يفكر الإنسان؟

تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متداخلة ومتفاعلة معا (من أهمها الإدراك، التعلم، تكوين الاتجاهات، تكوين الدوافع) تغذيها البيانات المستقاة من خلال حواسه الخمس. أي أن سلوك الإنسان (أو أدائه لعمله) هو محصلة أو نتيجة لفكره. ومن ثم فإذا استطاعت إدارة المنظمة أن تسيطر علي البيانات المقدمة إلي العاملين ووظفتها التوظيف الصحيح بما يخدم مصالحها أمكنها ذلك من التأثير علي فكرهم وبالتالي علي سلوكهم لتوجيهه إلي المسارات المرغوبة وجعلهم ينتهجون سلوكيات إيجابية مدعمة للمنظمة وأهدافها وينتهون عن السلوكيات المناهضة لها. وعليه فالتحدي الأساسي لإدارات المنظمات هو كيفية السيطرة علي السلوك الإنساني في تلك المنظمات.

طبيعة المشكلة السلوكية:

تمثل المشكلة السلوكية عقبة تعرقل تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة. وتنتج من وجود فجوة بين السلوك المأمول أو المستهدف القيام به من قبل العاملين من وجهة نظر المنظمة (الإيجابي أو المتعاون الذي يعمل علي تحقيق أهداف المنظمة، تحركه دوافع رشيدة، ثابت ومستقر، يقبل قيود المنظمة) وبين السلوك الفعلي (المعتاد) الذي يقوم به العاملين (المحايد أو السلبي الذي يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية، تحركه دوافع عاطفية، متغير ومتقلب، يميل للتحرر والاستقلال).

أي أن المشكلة السلوكية = السلوك الفعلي ≠ السلوك المأمول.

مداخل علاج المشكلة السلوكية: .

إزاء ذلك الموقف تجد إدارة المنظمة أمامها ثلاثة مداخل رئيسة يمكن اتباعها لحل تلك المشكلة وبالتالي تحقيق أهدافها. هذه المداخل متكاملة وليست بديلة بمعني يمكن للمنظمة استخدام توليفة منها في تعاملها مع العاملين لديها. وهي:

١- **مدخل الإصرار:** حيث تصر الإدارة أن ترتقي بمستوى سلوك العاملين (الكمي / الكيفي) لتصل به إلي المستوي المرغوب من وجهة نظرها. وذلك يتأتي من خلال اتباعها لأساليب معينة مثل توفير برامج تدريبية مناسبة ومنح حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية (أي بالترغيب والترهيب أو بالجزرة والعصا) من أجل دفعهم للقيام بالسلوكيات المرغوبة. وهنا نجد الإدارة تتبني فكرة مفادها أنه علي العاملين أن يقوموا "بما يجب أن يكون" وعدم الاكتفاء "بما هو كائن".

٢- **مدخل التوفيق:** حيث تتجه الإدارة إلي محاولة البحث عن سبل توافقية تمثل حلول وسط بحيث يتنازل كلا الطرفين (الإدارة والعاملين) عن جزء من أهدافه ومصالحه لصالح الطرف الآخر وبحيث يصلا معا لأوضاع مناسبة تقرب بين النمطين السلوكيين وترضي الطرفين بمستوي مقبول.

٣- **مدخل التجاهل أو التنازل:** حيث تتجاهل الإدارة تلك الفجوة وتتنازل عن السلوك المرغوب من وجهة نظرها وتخفض سقف توقعاتها وتقبل بالسلوك الفعلي من قبل العاملين وتعتبره هو النمط الأفضل لأنه هو النمط المتاح. وهنا نجد الإدارة تتبني فكرة مفادها أنه "ليس بالإمكان أفضل مما كان".

العلاقة بين السلوك التنظيمي وكل من الكفاءة والفعالية:

إن مغزى دراسة السلوك التنظيمي يدور حول إدارة هذا السلوك من أجل الاستفادة من الكثير من المزايا منها ميزة الأداء الجماعي عن الأداء الفردي. وهناك ميزتين من خلالهم يتوفر للمنظمة فرص للإنجازات تفوق ما يمكن أن يصل إليه الأداء الفردي؛ هما الكفاءة والفعالية. وبالتالي فهما من المصطلحات وثيقة الصلة بالسلوك التنظيمي.

وبناء عليه فمجال السلوك التنظيمي هو البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. هذه المعارف يمكن أن يستفيد منها الممارسين لتحسين الفعالية والكفاءة التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين في المنظمات.

وتعني الفعالية قدرة المنظمة علي وضع الأهداف وتحقيقها (وليس مجرد تحقيقها فقط) والغايات الهامة المنشودة من قبل الإدارة من خلال دمج مهارات العاملين والتنسيق بين جهودهم والتي كان من المستحيل تحقيقها من خلال الجهود منفردة. إجمالا القيام بالأعمال المطلوبة (*Doing The Right Things*).

أما الكفاءة فهي قدرة المنظمة علي تعظيم إنتاجية الوحدة الواحدة من الموارد (سواء المادية والبشرية). أي تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من قبل الإدارة ولكن بأقل تكلفة (وقت، جهد، مال، أخطاء). إجمالا القيام بالأعمال بالشكل الصحيح وعلي الوجه المطلوب (*Doing Things Right*).

ويمكن تلخيص سلوك الموظف المترتب علي كل حالة من حالات الكفاءة والفعالية والسلوك المناسب المطلوب من قبل إدارة المنظمة حيال كل حالة من تلك الحالات لتوجيه ذلك السلوك نحو الوجهة الصحيحة من خلال المصفوفة التالية:

شكل (٤): السلوك التنظيمي المطلوب والمترتب علي علاقة الكفاءة بالفعالية

الفعالية / الكفاءة	كفء	غير كفء
فعال	1 **يحقق الهدف ويحافظ على الموارد** حيث يحقق الهدف ويحافظ على الموارد وهو المطلوب من كل فرد	2 **يحقق الهدف** ويسرف في الموارد: ومن ثم يحتاج تعلم الترشيد في النفقات وعدم الإسراف
غير فعال	4 **يحافظ على الموارد** دون أن يحقق الهدف: يجب أن يوجه نحو الهدف وإنجاز النتائج	4 **لا يحقق الهدف** ولا يحافظ على الموارد : يحتاج إلى تعديل سلوكه نحو الهدف والرشيد في الموارد

الطبيعة الأساسية لمجال السلوك التنظيمي:

لمزيد من التوضيح حول طبيعة مجال السلوك التنظيمي فلابد من توضيح مستويات التحليل التي تدخل في نطاق هذا المجال وهي: الأفراد، الجماعات، المنظمات.

شكل (٥): مستويات التحليل الثلاثة لمجال دراسة السلوك التنظيمي



وقد اتفق المتخصصون في هذا المجال علي ألا ينظروا إلي سلوك الأفراد بشكل منفصل وبمعزل عن الآخرين، حيث أنهم لا يعملون في جزر منعزلة وإنما غالبا ما يعملون معا في جماعات. هؤلاء الأفراد والجماعات يتفاعلون ويتأثرون ويؤثرون علي بيئة العمل في المنظمة. لذلك ولرؤية الصورة أكثر شمولا ووضوحا فإن مجال السلوك التنظيمي لابد أن يركز علي الثلاثة مستويات للتحليل للوصول إلي تفسير أوضح وأشمل لظاهرة السلوك الإنساني المعقدة والديناميكية.

فعلي المستوي الفردي للتحليل نجد أن المختصين يركزون اهتمامهم علي دراسة وتحليل المحددات أو العوامل المؤثرة علي السلوك الفردي مثل الإدراك والتعلم والاتجاهات والدوافع. وعلي مستوي الجماعات يركزون اهتمامهم علي كيفية الاتصال فيما بين الأفراد، وكيفية تنسيق أنشطتهم المختلفة داخل الجماعة. وعلي المستوي التنظيمي يركزون اهتمامهم علي وصف المنظمة ككل من حيث البناء وتفاعلها مع البيئة الخارجية، وكيفية تأثير عملياتها علي سلوك الأفراد والجماعات بداخلها.

<u>مجالات الدراسة في السلوك الإنساني:</u>

في ضوء الخلفية الفكرية التي وفرتها العلوم السابقة والتي شكلت روافد هذا العلم يمكن توضيح ثلاثة مجالات لدراسة السلوك وفقا لمدخل النظم كما يلي:

شكل (٦): نظام السلوك الإنساني

المناخ

ذاكرة

تخزين المعلومات

المدخلات
(المثيرات)

إستقبال
المعلومات
(الشعور)

إدراك ، عملية فكرية ، إتخاذ قرارات
التعامل مع المعلومات

المخرجات
أنماط
السلوك

إرجاع الأثر

وفقا لمدخل النظم يمثل السلوك الإنساني نظاما مفتوحا ينقسم إلي الأجزاء التالية:

١- <u>**مدخلات السلوك:**</u> وتتمثل في العوامل والمسببات التي تسبق وتنشأ السلوك وتسببه وتثيره وتوجهه (المثيرات *Stimulus*). ويستقبل الإنسان المدخلات السلوكية من خلال حواسه الخمس. وتتمثل في شكل معلومات ترد للفرد من مصادر مختلفة منها:

أ- معلومات ذاتية صادرة من الفرد وتعبر عن ذاته واحتياجاته (خاصة غير المشبعة) وما تعبر عنه من نقاط قوة أو ضعف بالنسبة له.

ب- معلومات صادرة من أفراد (أو جماعات) آخرين وتعبر عن سلوكهم ومحدداته.

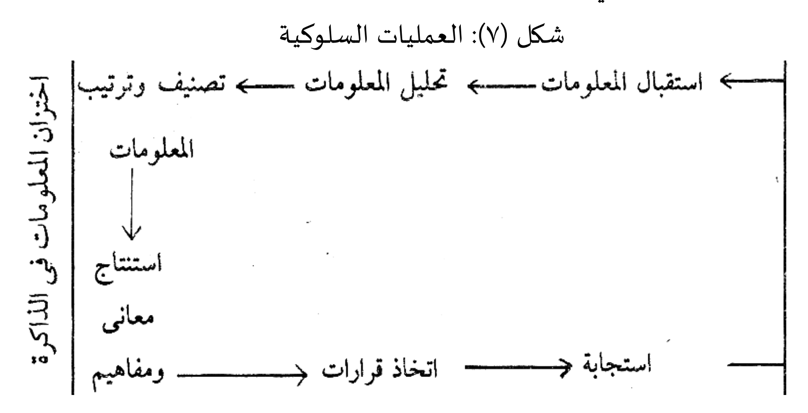
ت- معلومات صادرة من مصادر معنوية كالمنظمات والأجهزة الحكومية وغيرها التي يتعامل معها الفرد علي مدار حياته.

ث- معلومات صادرة من البيئة الطبيعية المحيطة بالفرد (مثل الضوء، الأصوات، الأمطار، الحرارة) ومدى توافق الفرد وتكيفه مع الموقف والبيئة المحيطة به وما يوفره ذلك له من فرص أو تهديدات بالنسبة له.

٢- <u>**مراحل وأساليب تكوين السلوك:**</u> وتتمثل في التشغيل المركزي للمعلومات. أي هي عملية صياغة السلوك وتبلوره قبل خروجه في الصورة الظاهرة للآخرين. وتتكون من العمليات والأنشطة الذهنية المستترة الفردية (أي تتم داخل الفرد) والتي تستقبل المثيرات (المعلومات) السابقة وتحللها وتترجمها تمهيدا لتحويلها إلي سلوك. وتشمل الإدراك، التعلم،

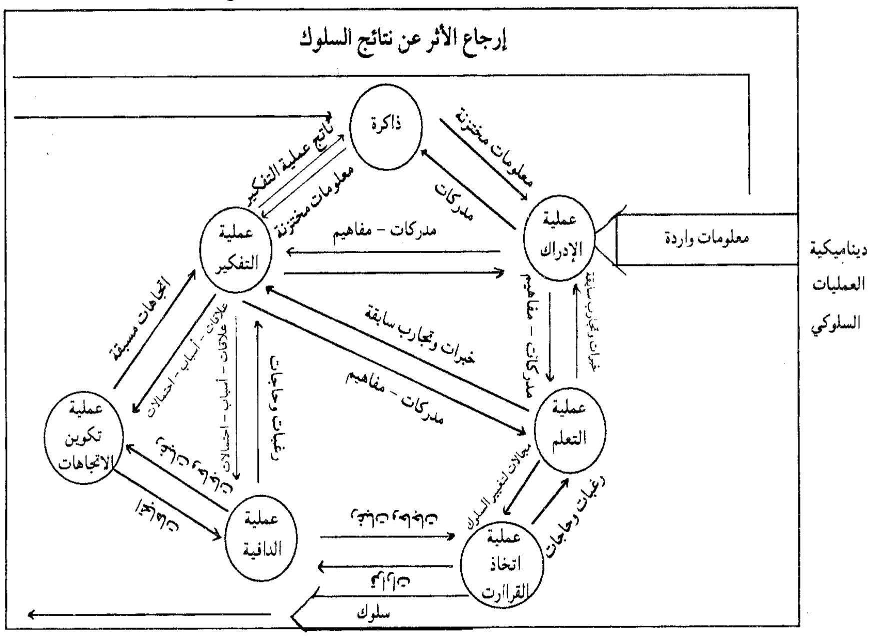
الـدوافع، الشخصـية، الاتجاهـات، التفكيـر، اتخـاذ القـرارات. هـذه العمليـات لا يمكـن مشـاهدتها بـالعين المجـردة ولكـن يمكـن اسـتنتاجها فيمـا بعـد مـن خـلال السـلوك الخـارجي الظاهر بعد حدوثه. كما يلي:

شكل (٧): العمليات السلوكية



ويتضـح مـن الشـكل التـالي العلاقـات التبادليـة ثنائيـة الاتجـاه مـا بـين العمليـات السلوكية وذلك كما يلي:

شكل (٨): العلاقات التبادلية بين العمليات السلوكية

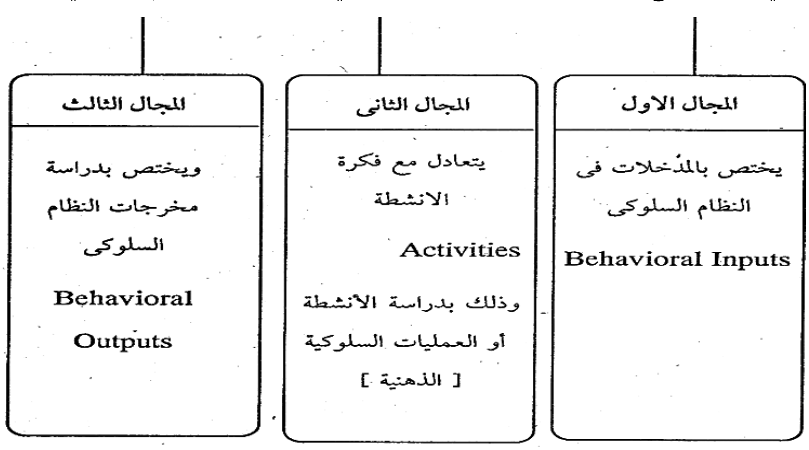


٣- **مخرجات السلوك:** وهي تمثل الناتج النهائي للعمليات التي تمت حتى الآن. وهي عبارة عن الاستجابات التي تصدر عن الفرد كأفعال أو ردود أفعال لمواجهة المثيرات، أي السلوك الفعلي. ويشتمل علي ما يلي:

أ- السلوك الظاهر: والمتمثل في الأفعال، ردود الأفعال.

ب-السلوك الباطن أو المستتر: والمتمثل في الانفعالات، العواطف.

ويمكن توضيح مجالات دراسة السلوك الإنساني وفقاً لمدخل النظم كما يلي:



الإطار العام لمحددات السلوك الإنساني:

بناء علي اتصاف السلوك الإنساني بأنه متعدد الأوجه والمظاهر ومتنوع ومعقد ومتداخل وأنه محصلة التفاعل بين الكثير من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والموقفية وغيرها فإنه تنتج عن ذلك نماذج مختلفة ومتنوعة للسلوك الإنساني ترجع لوجود فروق فردية بين البشر.

وقد اختلف العلماء في هذا المجال في تحديد الأسباب الحقيقية لوجود تلك الفروق باعتبارها عوامل مؤثرة بشكل أساسي في إنشاء وتوجيه السلوك الإنساني. في هذا المجال هناك مدرستان للفكر، هما:

١- **مدرسة الوراثة:** يري أنصارها أن العوامل الوراثية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني. أي أن اختلاف العوامل الوراثية بين الأفراد من شأنه إحداث الفروق الفردية بينهم والتي ينتج عنها اختلافات في سلوكهم. فالصفات النفسية والقدرة البدنية للفرد ما هي إلا محصلة تفاعل عوامل وصفات سواء خاصة بالوالدين ظاهرة أو كامنة فيهما، والتي تنتقل بدورها إلي الفرد مشكلة بذلك كيانه وميوله السلوكية، ولا يملك الفرد أن يغير من نفسه فيما يتعلق بتلك العوامل في أغلب الأحوال.

٢- **مدرسة البيئة:** يري أنصارها أن العوامل البيئية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني. أي أن البيئة المحيطة بالفرد ومدي إدراكه ورؤيته الخاصة لها تؤثر علي صفاته وميوله وبالتالي سلوكه. فسلوك الفرد هو ناتج إدراكه لبيئته. فمثلا برغم أن المنظمة (س) تعتبر مكان واحد إلا أن بعض العاملين يرونها بيئة عمل مفضلة بالنسبة لهم وبالتالي يسلكون سلوكا إيجابيا ومفضلا من قبل المنظمة، والبعض الأخر لا يراها كذلك وبالتالي يسلكون سلوكا سلبيا وغير مرغوب من قبل المنظمة. هذا وتتنوع العوامل البيئية التي تؤثر في صفات الفرد وبالتالي سلوكه. ومنها العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية، التكنولوجية.

وفي ضوء ما سبق يصعب قبول رأي أنصار مدرسة فكرية معينة ورفض رأي أنصار المدرسة الأخرى. فسلوك الفرد هو وليد العاملين معا.

وبناء عليه يمكن إرجاع أساس الاختلاف بين النماذج المتنوعة للسلوك الإنساني إلي اختلاف الأهمية النسبية لكل من عامل البيئة والوراثة في تشكيل سلوك الفرد. وقد تم تلخيص هذه الأهمية النسبية لكل من البيئة والوراثة في السلوك الإنساني من خلال معادلة قدمها كيرت لوين (*Kurt Lewin*) بأن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة (أو الموقف أو الظروف) المحيطة به، أي أن كلاهما يؤثر في الأخر ويتأثر به. أي:

السلوك الإنساني = دالة (الفرد × البيئة).

وعليه فالسلوك الإنساني يمثل محصلة تفاعل كل من:

أولا: الفرد

وهو القائم بالسلوك أو الصادر عنه الفعل أو التصرف. وصفات الفرد هي التي تشكل قدرته ورغبته للقيام بسلوك معين. فهناك بعض الصفات طبيعية (بيولوجية) والبعض الأخر نفسية وهي التي تشكل شخصيته والتي بدورها تلعب دورا أساسيا في التأثير علي السلوك. وللتوصل إلي نموذج للسلوك فإنه يمكن اعتبار أن الإنسان مكون من مجموعتين من العناصر هما:

أ- العناصر الفسيولوجية أو البيولوجية: وتتعلق بوظائف أعضاء الإنسان وتتحكم في قدرته علي القيام بسلوك معين. وهي تمثل صفات الإنسان الشخصية سواء الموروثة أو المكتسبة والتي تتمثل في القدرة الفنية أو المهارة العقلية أو البدنية.

ومن هنا نشأت مصطلحات علم النفس الفسيولوجي؛ وعلم النفس البيولوجي. وهي علوم تدرس العلاقة بين السلوك والأعضاء من أجل إيجاد تفسير فسيولوجي أو عضوي أو بيولوجي للسلوك الإنساني. أي أن تلك العلوم تتناول الأساس الفسيولوجي والبيولوجي للظواهر النفسية المختلفة. وتتعلق بمجموعة الوظائف العليا للدماغ أو الجهاز العصبي المركزي، الجهاز الهرموني (الغدد وإفرازاتها الهرمونية) والجهاز الحواسي (الحواس الخمس). حيث نجد أن أي اضطراب فيها ينتج عنه اضطرابات نفسية وعقلية، ومن ثم سلوكية. ولذلك أصبح الطب النفسي الحديث يتجه في العلاج لإعادة التوازن البيولوجي للإنسان من أجل استعادة توازنه النفسي والسلوكي.

ولذلك يهدف علم النفس الفسيولوجي إلى البحث في الأسس الفسيولوجية للظواهر النفسية الطبيعية (السوية) كالأساس الفسيولوجي لكل من التذكر والتعلم والانفعال والدافعية. كما يهدف إلى البحث في الأسس الفسيولوجية للظواهر النفسية المرضية كالأساس الفسيولوجي لكل من الفصام والاكتئاب والوسواس. وبشكل عام فإن هدف علم النفس الفسيولوجي يتركز في التعرف على الجذور الفسيولوجية للظواهر النفسية ومحاولة تفسير السلوك الإنساني بالاعتماد عليها.

فعلي سبيل المثال نجد أن بعض الغدد تلعب دورا مؤثرا في بطء السلوك في حالة خمولها أو سرعة السلوك في حالة نشاطها الزائد.

ب- العناصر النفسية: وهي عناصر تتعلق برغبة الفرد في القيام بسلوك معين. وتعكس الاستعداد النفسي للقيام بالسلوك.

وبوجه عام نجد أن من أهم العوامل الفردية المؤثرة علي السلوك الإنساني من خلال تأثيرها علي قدرة الإنسان ورغبته في القيام بالسلوك ما يلي:

١- **التفكير:** اختص الله سبحانه وتعالي الإنسان بميزة العقل دون باقي الكائنات الحية، بما له من قدرات هائلة علي جمع وتخزين وتنظيم كميات كبيرة من المعلومات. يتم تنظيم المعلومات لكي يتحقق للإنسان الاستفادة منها باستخدام طريقتين هما:

أ- **التنظيم وفقا لعلاقة السببية (*Causality*):** حيث يتم تنظيم المعلومات وفقا لمدى الارتباط بينها سواء ارتباط بالسلب أو بالإيجاب. أي بناء علي علاقة السبب - النتيجة. علي سبيل المثال ربط تحقق الرضا الوظيفي للعاملين مع عدالة أنظمة الأجور، أو نجاح الطالب في الامتحان مع جدية الاستذكار والمواظبة علي حضور المحاضرات.

ب- **التنظيم وفقا للتماثل أو التشابه (*Similarity*):** حيث يتم تنظيم المعلومات في ضوء الخصائص العامة المشتركة فيما بينها. وذلك يتم علي خطوات حيث يتم تحديد مجموعات عامة ثم داخل كل مجموعة عامة يتم تحديد مجموعات تفصيلية.

وفي ضوء هذا التنظيم الفكري - الذي يقوم به الفرد للمعلومات التي يحصل عليها – يحاول فهم العالم المحيط به وبالتالي يتحدد سلوكه. ولذلك لفهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه فلابد من التعرف علي كيف يفكر هذا الفرد وكيف ينظم معلوماته.

٢- الإدراك: هو العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتفسير المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة. ولذلك يعتبر الإدراك هو الخطوة الأولي لمعرفة الفرد لما يجري حوله والأساس للعمليات العقلية الأخرى كالتذكر، التفكير، التعلم. والإدراك يلعب دورا كبيرا في التأثير علي السلوك فمثلا إدراك الفرد للخطر يجعله يسلك سلوك الهرب.

٣- الشخصية: من أكثر مفاهيم علم النفس تعقدا ومن أصعبها فهما وتفسيرا. ويتعلق مصطلح الشخصية بوجه عام بالبناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذي من شأنه أن يحدد طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، والذي يتنبأ باستجاباته.

٤- الاتجاهات: تعرف علي أنها ميل للاستجابة لهدف معين (شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد نحو هذا الشيء، أو الفرد، أو الجماعة. وهذا منطقي؛ لأنه إذا كان الفرد لا يحب نوع معين من الطعام (اتجاه)، فإنه لن يأكل هذا النوع (السلوك)، وبنفس الطريقة، إذا كان الفرد لا يحب رئيسه في العمل، فلن نسمعه يتحدث بصورة طيبة معه.

٥- التعلم: هو كل ما يتصل بعمليات اكتساب السلوك والخبرات والتغيرات التي تطرأ عليها، فنتائج عملية التعلم تظهر في جميع أنماط السلوك والنشاط الإنساني (الفكرية والحركية والاجتماعية والانفعالية واللغوية) بحيث تتراكم الخبرات والمعارف الإنسانية وتنتقل من جيل إلى آخر عبر عمليات التنشئة الاجتماعية والتفاعل مع العالم المادي.

٦- الدافعية: تعرف علي أنها حالة داخلية تحرك أفكار الفرد ومعارفه ووعيه وانتباهه، وتلح عليه لمواصلة السلوك للوصول إلى حالة توازن معرفية معينة وتحدد وتوجه ذلك السلوك من حيث الاتجاه والشدة والإلحاح.

ثانيا: خصائص البيئة المحيطة

وتمثل الموقف أو الظروف التي يتم فيه السلوك أو التصرف. فالموقف هو الحدث الذي يثير الفرد ويدفعه للتصرف. أو هو المجال الذي يحدث السلوك حياله. وهي تمثل العناصر المحيطة بالفرد الصادر منه التصرف. وتحتوي البيئة علي النواحي الطبيعية والاجتماعية والحضارية المحيطة بالفرد والتي تؤثر علي سلوكه منذ ولادته وحتى وفاته، مثل الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية.

١- **البيئة الطبيعية:** يعتبر الموقع الجغرافي، المناخ، التضاريس، الموارد، الكثافة السكانية بعض الأمثلة لمتغيرات البيئة الطبيعية التي تؤثر علي سلوك الإنسان (وفي كثير من الأحيان في تكوينه الفسيولوجي). فمثلا نجد أن التكوين الفسيولوجي (الجسدي) لإنسان يقطن بالقطب الشمالي يختلف تماما عن التكوين الفسيولوجي لإنسان يقطن بالمناطق الاستوائية.

٢- **البيئة الاجتماعية:** ارتبطت نشأة الجماعات مع نشأة العنصر البشري. وتؤثر الجماعات التي يعيش فيها الفرد علي سلوكه وتتأثر به. وتعرف الجماعة علي أنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا يتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

٣- **البيئة الحضارية:** تتمثل المحددات الحضارية فيما يلي:

١- **الثقافة:** هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة، العادات السلوكية، القيم، الاتجاهات، الأخلاق، المعتقدات، اللغة، الفن، العقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم.

٢- **القيم:** تمثل القيم نماذج للسلوك أو معايير للقرارات والتصرفات، فهي أحكام عقلية، وأهداف، يمكن استخدامها علي أنها مقاييس أو معايير، وموجهات للسلوك توجه سلوك الفرد والمجتمع.

٣- **اللغة:** هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية (أي الإشارات الجسدية) التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما بينهم. فمن خلالها يمكن لهم أن يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وخبراتهم وتجاربهم ونقلها للغير المشاركون لهم في هذه اللغة وتبادلها معهم، مما يزيد من احتمالية تناقل الأنماط السلوكية فيما بينهم.

وتأسيسا علي كل ما سبق نجد أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل الثلاثة عناصر (قدرة الفرد علي القيام بالسلوك، رغبته في القيام به، توافر بيئة مواتية).

وعليه تكون المعادلة:

السلوك الإنساني = دالة (الفرد × البيئة).

الفرد = دالة (الرغبة × القدرة).

∴ السلوك الإنساني = دالة {(القدرة × الرغبة) × البيئة}.

ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي والذي يوضح أن محصلة تفاعل وامتزاج خصائص الفرد (الموروثة والمكتسبة) والتي تؤثر بدورها علي قدرته ورغبته للعمل من جهة والظروف (أو المواقف أو البيئة) المحيطة من جهة أخري ينتج عنهما السلوك والذي يمثل استجابة لكل ما سبقه.

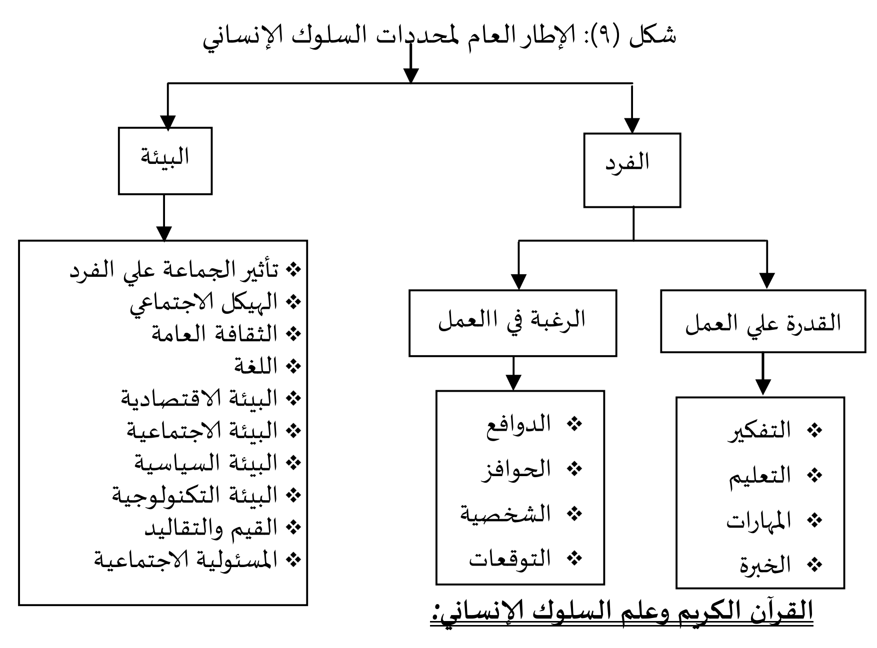
يلاحظ أن العلامة الحسابية ما بين معلمات المعادلة هي الضرب وليس الجمع ومدلول ذلك أن كل عنصر منهم يؤثر ويتأثر بالعنصرين الآخرين وأن العلاقة بين الثلاثة عناصر تكاملية وليست تبادلية بمعني توافر أحدهما لا يغني عن توافر العنصرين الآخرين. أي أن السلوك الإنساني لا يتحقق إلا بتوافرهم معا (بنسب مختلفة). فنقص أو انعدام أي من القيم الثلاثة (أي بأن يأخذ قيمة صفر مثلا) سيؤدي إلي انعدام الناتج وبالتالي عدم تحقق السلوك. بينما لو العلامة الجمع لتحقق النتائج بتوافر أيا من تلك المعلمات فرادى ولا يشترط توافرهم مجتمعين. أي بتوافر قدرة ورغبة في القيام بالسلوك في ظل توافر بيئة مواتية للقيام به.

وخلاصة القول أنه يمكن تلخيص محددات السلوك الإنساني فيما يلي:

١- **محددات فردية سيكولوجية:** هي عوامل نفسية (مرتبطة بالتكوين النفسي للفرد). وتتعلق بخصائص الفرد القائم بالسلوك (قدرته ورغبته في القيام بالسلوك). مثل الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية، الاتجاهات.

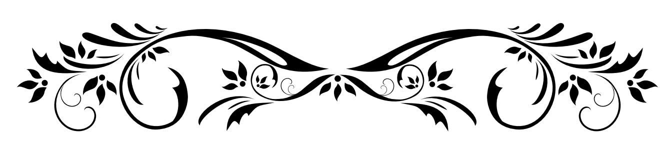
٢- **محددات اجتماعية:** هي عوامل مرتبطة بالتكوين الاجتماعي للفرد. فالإنسان كائن اجتماعي يتعارف ويتفاعل ويتعامل مع الآخرين (الجماعات) ويؤثر فيهم ويتأثر بهم في سلوكه.

٣- **محددات بيئية وحضارية:** هي عوامل مرتبطة بالتكوين الثقافي والحضاري للفرد. ومنها اللغة والثقافة العامة للمجتمع. إن البيئة هي محدد رئيس للسلوك الفردي والاجتماعي. وقد ازدادت أهميتها في التأثير علي سلوك العاملين في المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة لكبر حجم المنظمات، وتنوع أنشطتها، وتعقد عملياتها الإنتاجية والتسويقية، وانفتاح الأسواق، وكون العالم أصبح قرية صغيرة، وبالتالي أصبحت المحددات البيئية المرتبطة باختلاف ثقافات العاملين ولغاتهم وجنسياتهم ذات أهمية كبيرة في التأثير علي سلوك العاملين في تلك المنظمات. ويمكن تصوير ما سبق كما يلي:



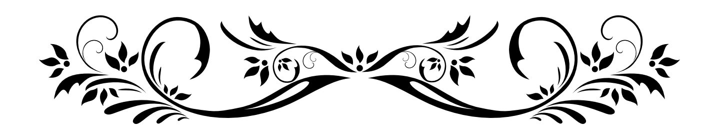
القرآن الكريم وعلم السلوك الإنساني:

تضمنت آيات الذكر الحكيم كثيرا من المجالات المتعلقة بطبيعة العنصر البشري وتكوينه الجسدي والنفسي والسلوكي ووصفت أحوال النفس البشرية المتباينة (ما بين الفجور والتقوى)، وأن من يتبع السلوك القويم بتزكية النفس هو من سيفلح ويفوز والعكس صحيح {ونفس وما سواها*فألهمها فجورها وتقواها*قد أفلح من زكاها*وقد خاب من دساها} (سورة الشمس: آية ٧-١٠). وقد حث القرآن الكريم البشر علي تدبر آياته واستبصار قدرته وعظمته وجلاله من خلال تأمل خلقه. فمعرفة الإنسان لنفسه تؤدي إلي معرفة المولى عز وجل فيقول تبارك وتعالى في محكم الذكر {وفي الأرض آيات للموقنين * وفي أنفسكم أفلا تبصرون * وفي السماء رزقكم وما توعدون * فورب السماء والأرض إنه لحق مثل ما أنكم تنطقون} (الذاريات: آية ٢٠-٢٣). وقد شرع المفسرون إلي اعتبار أن سلوك الإنسان (أي عمله) هو بمثابة سعيه في الدنيا والذي سوف يحاسب عليه الإنسان ويجازى الجزاء الأوفى والمتناهي في العدل. وأن الله سبحانه وتعالي قد مكن الإنسان من القيام بالكثير من السلوكيات مثل الضحك والبكاء. فيقول تبارك وتعالى {وأن ليس للإنسان إلا ما سعى * وأن سعيه سوف يرى * ثم يجزاه الجزاء الأوفى * وأن إلى ربك المنتهى * وأنه هو أضحك وأبكى * وأنه هو أمات وأحيا} (سورة النجم: آية ٣٩-٤٤). وقد كانت مثل تلك الآيات بمثابة النبراس الذي أنار الطريق للإنسان في فهمه لنفسه وأنماطها وخصالها المتنوعة، وفي تعليمه وتوجيهه إلي السبيل السليم لتهذيبها وإصلاحها وتقييمها وتقويمها. وهو ما مهد الأساس لجميع النظريات التي بنيت عليها العلوم السلوكية.



الفصل الثالث

الشخصية



الفصل الثالث

الشخصية

في الآونة الأخيرة وفي ظل الحاجة الملحة لحسن إدارة سلوك الموارد البشرية العاملة بالمنظمات أصبح هناك اهتمام بالغ من قبل علماء النفس بفحص ماهية الشخصية الإنسانية وتعريفها وتحديد أبعادها وذلك باعتبارها أهم محددات السلوك الإنساني. وهنا يبرز السؤال ما هي العلاقة بين الشخصية والسلوك الإنساني؟

من المتفق عليه بين علماء العلوم السلوكية أن الشخصية تعد أحد أهم المحددات الفردية والنفسية للسلوك الإنساني، ومن أكثرها تعقيدا كونها تعد محصلة عدة سمات جسمانية ونفسية متنوعة من شأنها تحديد أسلوب تعامل الفرد مع بيئته المحيطة، فهي عوامل داخلية تفسر الأنماط المستقرة من السلوك، الأفكار، والعواطف الخاصة بالأفراد.

ومما لاشك فيه أن الشخصية الإنسانية ستظل أهم لغز يسعى الإنسان إلى فهمه والإبحار في أعماقه على مدى الزمن، لأن تفهم الشخصية ومعرفة أسرارها، وما يكونها، وما يحركها ويدفعها، وما يشكل تصرفاتها وسلوكها، يؤدى بلا شك إلى زيادة فاعلية التعامل مع البشر أفرادا وجماعات وتحقيق فهم وتفسير أفضل للسلوك الإنساني، وزيادة قدرة المنظمات علي إدارة ذلك السلوك بكفاءة وفعالية. وأهمية الشخصية كأحد المحددات السيكولوجية للسلوك الإنساني تكمن في أنها تؤثر في المحددات الأخرى المكونة لمجموعة التكوين النفسي، والذاتي، والمعرفي لذلك السلوك.

إن فهم الشخصية الإنسانية ليس من الأمور سهلة المنال، فلا يزال يكتنفه الكثير من أوجه الغموض والصعوبة. ومن ثم فإنه برغم المحاولات التي تزايدت لتفهم النفس البشرية والإحاطة بها علما وخاصة خلال القرن العشرين، إلا أنها لا تزال في مراحل التكوين والنمو لبناء نظريات علمية شاملة ومتكاملة.

ماهية الشخصية:

ترجع دراسات الشخصية إلي آلاف السنين عندما اهتم الفلاسفة بملاحظة وتفسير سلوك الإنسان. وقد تناول الإغريق والعرب قديماهذا المفهوم وحاول هيبوقراط في القرن الخامس قبل الميلاد وبعده الكثيرون والرازي في القرن الثالث عشر الميلادي أن يقيموا دعائم لنظرية الشخصية. وبناء عليه يعد هذا المفهوم من أكثر مفاهيم علم النفس تعقدا وتركيبا ومن أصعبها فهما وتفسيرا. حيث يشمل كافة الصفات الجسمانية والعقلية والخلقية والوجدانية، في تفاعلها معا وفي تكاملها داخل شخص معين يتفاعل مع بيئة

اجتماعية معينة محيطة به. ويتعلق بوجه عام بالبناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذي من شأنه أن يحدد طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، والذي يتنبأ باستجاباته.

ولكل من (الوراثة، والنضج، وأسلوب التنشئة خلال مرحلة الطفولة، والدوافع الاجتماعية والقيم التي تكتسب عن طريق التعلم مع الخبرات المكتسبة) دور كبير في تشكيل الشخصية حيث أن ما يصدر من قول أو فعل لا بد وأن يكون منسجما مع البناء الكلي للشخصية.

وبرغم الاهتمام الشديد بتحديد ماهية الشخصية الإنسانية وتعريفها وتحديد أبعادها باعتبارها أهم محددات السلوك الإنساني، إلا أن وجهات النظر قد تعددت واختلفت بشكل كبير حولها. مما أدي إلي تعدد التعريفات لدرجة يصعب حصرها في تعريف واحد حتى وصل عددها إلي أكثر من أربعين تعريفا.

ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية كما تناولها الباحثين والكتاب المهتمين بهذا المجال في ضوء عدد من التصنيفات منها:

١- التصنيف الأول: ويقسم تعريفات الشخصية في ضوء ثلاثة مداخل هي:

١/١- الشخصية كمثير يدركه الآخرين: وقد اعتبرت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل أن مفهوم الشخصية هو مثير أو مؤثر اجتماعي في الآخرين. أي اهتمت بالشخصية من حيث تأثيرها الاجتماعي علي الآخرين وما ينتج عنه من استجابات لديهم.

٢/١- الشخصية كاستجابة للمثيرات المحيطة: ويقوم هذا المفهوم علي اعتبار أنها تمثل استجابة الفرد للمثيرات المحيطة. أي اهتمت بالشخصية من حيث تأثرها بالآخرين وما ينتج عنه من استجابات لديها.

٣/١- الشخصية كعوامل متداخلة: وقد اعتبرت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل (مزيج من المدخلين السابقين). أي أن مفهوم الشخصية هو مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل معا لتضع نظاما معينا لعلاقة الفرد بالبيئة.

٢- التصنيف الثاني: ويقسم تعريفات الشخصية في ضوء مدخلين هما:

١/٢- مدخل النظم: ويعتبر الشخصية وحدة ونظاما متكاملا يميز الإنسان في تفاعله مع غيره من الناس وكذلك نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ويتفاعل معها.

ومن أهم تعريفات هذا المدخل تعريف جوردون البورت الذي يوضح أن الشخصية هي التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والبدينة، وهو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي تميز الفرد والتي بها يتوافق الفرد مع بيئته.

٢/٢- مدخل علم النفس: هناك تعريفات أخري تنظر إلى الشخصية باعتبارها دراسة

التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة، التي تنظم الخبرة الإنسانية وتشكل أفعال الفرد واستجاباته للبيئة التي يعيش فيها.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك تداخلا كبيرا بين العلماء في مجال علم السلوك الإنساني وعلم النفس العام في تناول موضوع الشخصية.

ويمكن إيجاز الفروق بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول (١): اختلافات بين علماء السلوك الإنساني وعلم النفس العام

علم السلوك الإنساني	علم النفس العام
١- يركز علي نواحي الاختلاف بين الأفراد في الوظائف السيكولوجية (الدافعية، الانفعال، التعلم،....).	١-يركز علي نواحي التشابه بين الأفراد في الوظائف السيكولوجية (كالدافعية، الانفعال، الإدراك).
٢- ينظر إلي العمليات السيكولوجية لدي الإنسان كأجزاء في نظام متكامل ككل.	٢- يركز علي العمليات السيكولوجية لدى الإنسان والحيوان بشكل مستقل.
٣- يركز علي عوامل داخل الفرد كمحددات للسلوك.	٣- يركز علي المثيرات الخارجية كمحددات للسلوك.

وبرغم اختلاف تعريفات الشخصية بين الباحثين وفقا لمنطلقاتهم النظرية إلا أن هناك شبه إجماع في الاتفاق بينهم على أن الشخصية هي بناء فرضي، بمعنى أنها تجريد يشير إلى الحالة الداخلية أو البنية للفرد، وتتضمن التاريخ التعليمي الخاص به، والمكونات البيولوجية له، والطرق التي انتظمت بها هذه الأحداث المعقدة، والتي تؤثر في استجاباته لمثيرات بيئية معينة. وعليه فهي تشير لمجموعة من الخصائص غير الملموسة التي تميز الفرد وتنتظم جميعها في نظام ديناميكي بحيث تبدو ككيان متكامل وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه في بيئته واستجابته للمواقف التي تواجهه في بيئته ودوره من حيث تأثيره علي الأخرين وتأثره بهم.

تقييم الشخصية:

شهد العقدين الثاني والثالث من القرن الماضي اتجاه مختلف من الدراسات في مجال الشخصية. تضمن هذا الاتجاه محاولة البحث عن نموذج وصفي أو تصنيف يعكس الأبعاد والعوامل الأساسية للشخصية عن طريق تجميع السمات المرتبطة معاوتصنيفها تحت بعد أو عامل مستقل يمكن تعميمه عبر مختلف الأفراد والثقافات. وعليه فقد توصلت الأدبيات إلي تعدد تلك السمات التي تصف الأفراد وتنوعها عبر الثقافات حتى وصل عددها للآلاف، حيث أنه من الصعوبة بمكان حصرها جميعا. وبالتالي ظهرت الحاجة الملحة للتوصل لطريقة لاختزال هذه السمات الأساسية أو الجوهرية والتي توصف الشخصية الإنسانية

وذلك بصرف النظر عن الزمان والمكان من أجل تبسيط وصف طبيعة تلك الشخصية. ولذلك فقد ركزت معظم هذه الأدبيات علي تحديد المكونات الأساسية للشخصية. وبالطبع تنوعت المكونات تبعا لاختلاف وجهات النظر والرؤى؛ ومن هنا بدء كل من كلاجس (١٩٣٢) وبومجالاتين (١٩٣٣) والبورت واودبيرت (١٩٣٦) بوضع قوائم من العوامل. وفي عام (١٩٤٣) اختزل كاتل تلك العوامل إلي (١٦) عامل، ثم أيزنك (١٩٥٢) اختزلهم إلي (٣) فقط.

ولحل تلك الإشكالية فقد قام علماء نفس الشخصية بإجراء الكثير من الدراسات توصلوا من خلالها إلي تكرار خمس سمات في الشخصية أطلق عليها كولدبرج (١٩٨١) مصطلح "نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية" (*Big Five Personality Factors "FFM"*). والذي يعد من أهم النماذج وأحدثها في تفسير سمات الشخصية، حيث يعد نموذجا شاملا قد لاقي قبولا واسعا في الأدبيات السابقة من حيث تحديده لجوانب متعددة من الشخصية وارتقاءه إلى مرتبة النظرية النفسية، حيث تتوافر له معظم معايير النظرية الجيدة، فهو يتصف بالملائمة ولا يتعارض مع نظريات مقبولة في الوقت الراهن، ويتضمن نوعا من التصنيف العلمي قابلا للتطبيق العملي ويمثل أداة موضوعية ومفيدة لتقييم الشخصية. وعليه فهو أوسع نماذج الشخصية انتشارا وقبولا في مجال علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي التنظيمي، وعلم النفس الاكلنيكي لدارسة الفروق الفردية. وهو يعد أول أداة قياس موضوعية للأبعاد الأساسية للشخصية من خلال ٦٠ عبارة تم اختيارهم عن طريق الأسلوب الإحصائي "تحليل العوامل" من بين العديد من البنود المشتقة من العديد من الاختبارات الشخصية موزعين علي خمسة عوامل أساسية (كل عامل يقاس بـ ١٢ عبارة في القائمة سواء ايجابية أو سلبية). ويهتم النموذج بوصف الكثير من المصطلحات أو المفردات التي تصف سمات الشخصية والتي يتباين فيها الأفراد، ويهدف إلى تجميع أشتات هذه السمات المتناثرة في فئات أساسية مهما أضيف إليها أو حذف منها لا غنى عنها في وصف الشخصية الإنسانية، أي يهدف إلى البحث عن تصنيف محكم لسمات الشخصية.

ولقد قام الكثير من الباحثين بالتحقق من صدق وثبات النموذج عبر مختلف الحضارات والثقافات مما يدل علي عموميته، ففي البداية كانت جميع الدراسات قاصرة على لغة النموذج الأصلية (الإنجليزية) وتمت في البيئة الأمريكية، ومن ثم فقد تم ترجمته إلى أكثر من ٦٣ لغة مختلفة (مثل الأسبانية، البرتغالية، الهولندية، الألمانية، الإيطالية، الروسية، الكرواتية، الفرنسية، الفنلندية، الصينية، الكورية، التركية، اليابانية) عبر القارات الخمس، ومن جهة أخرى فقد تم التحقق من صدقه وثباته بالنسبة لفئات عمرية مختلفة لكلا الجنسين وتوصلوا إلي قابليته للتعميم عبر مختلف الثقافات والأعمار والأجناس والجنسيات وأدوات القياس والعينات وهذا مؤشر علي عالميته.

أما في البيئة العربية فقد أجريت الكثير من الدراسات والتي استهدفت التحقق من مدى كفاءة قائمة النموذج في البيئة العربية إلا أن النتائج أظهرت وجود تناقض وتضارب حول مصداقية النموذج في البيئات العربية.

وقد أشار عدد كبير من الباحثين في مجال علم النفس إلي أن النموذج يعكس خمسة عوامل فردية رئيسة للشخصية الإنسانية والتي تشتمل علي عدد من الخصائص الشخصية للفرد، وذلك نظرالشمولها وشيوع استخدامها في الدراسات السابقة، والتي أوضحت أنه يمكن الاعتماد علي هذه العوامل في مجال دراسة الشخصية الإنسانية مع ملاحظة أن هذه العوامل أو الأبعاد مستقلة نسبيا عن بعضها البعض. بمعنى أن الفرد يمكن أن تكون لديه درجة عالية أو منخفضة في أي عدد منها دون وجود ارتباط بينها. هذه العوامل هي كما يلي:

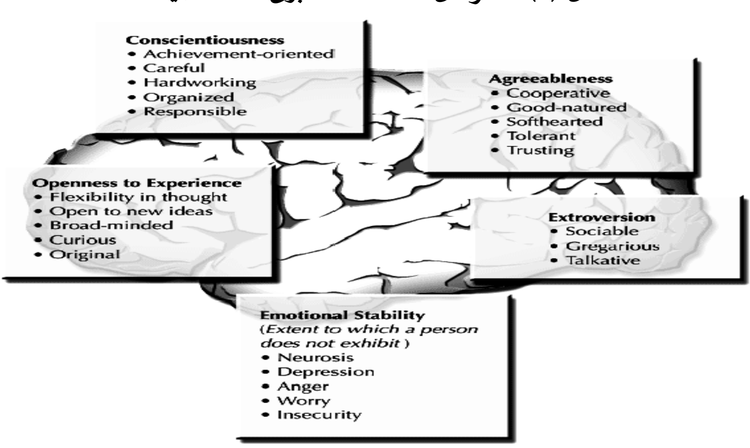
جدول (٢): العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

العامل	الدرجة المرتفعة	الدرجة المنخفضة
الانبساطية (*Extraversion*) تعبر عن مدى كون الفرد منفتحا أم منطويا.	الشخص الانبساطي متفائل، اجتماعي، محب للاختلاط بالآخرين والعمل معهم، يفضل وجوده في جماعة، يتوافق مع المعايير الخارجية، يوجه اهتماماته إلى خارج الذات، يحب الآخرين، يحترم التقاليد والسلطة، علي مستوى التفكير يميل إلى تفسير جوانب العالم الخارجي باستخدام المنطق والقواعد العامة المتعارف عليها.	الشخص الانطوائي يتجنب المواقف الاجتماعية، يوجه اهتماماته من أفكار ومشاعر إلى داخل الذات، شديد الحساسية، يكتم أحاسيسه، على مستوى التفكير يميل إلى تفسير أفكار خاصة تستند إلى قواعد تخصه، لديه حاجة كبيرة للسرية والخصوصية، يميل للتحفظ ولأن يكون نظري وفكري، ويشعر بالراحة مع الوحدة.
المقبولية والطيبة وحسن المعشر (*Agreeableness*) كيفية التفاعل مع	تمتع الفرد بالدفء في علاقاته والإيثار واحترام ومراعاة مشاعر وعادات الآخرين والتعاطف معهم وكسب ثقتهم، اعتدال الرأي،	متحدي، عدواني، يركز أكثر على معاييره واحتياجاته الخاصة على حساب معايير الجماعة،

الآخرين وإمكانية التقارب وخلق صداقة معهم.	والمسارعة في الميل لإجهاد نفسه في محاولة لمساعدة وإرضاء الآخرين، الوداعة، الميل لإخضاع حاجاته الشخصية إلى حاجات الجماعة وقبول النماذج المعيارية لها أكثر من الإصرار على نماذجه المعيارية الشخصية، دمث الخلق، كيس، مجامل، محبوب، ودود، متسامح، حسن الطباع، متعاون، مرن، موثوق به، جلد، متواضع، بسيط، من أهل الثقة.	نرجسي، أناني، كثير الشك، يتصف بالبرود والتباعد عن الآخرين.
يقظة الضمير (*Conscientiousness*) مدى تحمل الفرد للمسئولية	كفء، قوي الإرادة، مكافح، منظم، مثابر، طموح، يعمل بجد لتحقيق الأهداف المرجوة لديه توجه نحو الإنجاز، يؤدي واجباته باستمرار وبإخلاص وتفاني، يميل لضبط الذات والتأني والروية.	الفرد أقل تركيزا أثناء قيامه بالمهام المختلفة، غير متحمل للمسئولية، لا يمكن الاعتماد عليه.
العصابية (*Neuroticism*) ميل االفرد إلى عدم الاستقرار العاطفي (*Emotional Stability*)	الفرد أكثر عرضة للشعور بالأحزان وبعدم الأمان، لديه أفكار غير منطقية، لديه شك في نفسه، أقل قدرة علي السيطرة علي دوافعه وانفعالاته واندفاعاته، والتعامل مع الضغوط المرهقة في البيت والعمل، واتخاذ القرارات، غير راضي عن نفسه، يجد صعوبة في التكيف مع متطلبات الحياة، يميل للأفكار والمشاعر السلبية أو الحزينة، غير قادر علي التحكم في عواطفه.	مستقر انفعاليا وهادئ ومعتدل المزاج، ولديه ثقة بالنفس واعتزازا بالذات، وأكثر مرونة، وأقل عرضه للأحزان، وأكثر قدرة علي مواجهة المواقف الضاغطة بدون أن يصيبه ارتباك أو إحباط.
الانفتاح (*Openness*)	مبدع ومبتكر ويبحث عن المعلومات بنفسه، مستعد لتقبل الأفكار	يميل لتفضيل الأوضاع الراهنة المعروفة، أكثر

الفضول وحب الاستطلاع وسعة الخيال والتفكير خارج الصندوق	الجديدة، لديه نضج عقلي وسيطرة وطموح، ومنافسة، وتفتح ذهني وقوة بصيرة، مهتم بالثقافة والتفوق، سريع البديهة.	تمسكا بالتقاليد، يولي اهتماما أقل بالفن، عملي بطبيعته، متحفظ.

شكل (١): **العوامل الخمسة الكبرى للشخصية**



هذا ويعتبر مقياس كوستا وماكرا (١٩٩٢) من أشهر المقاييس العالمية لنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لأنه الأكثر ملائمة وشمولا لدراسة الشخصية وأشهر أدوات قياس العوامل الخمسة علي مستوي العالم. هذا وقد ظهرت الصورة الأولي منه عام (١٩٨٩) وهي تتكون من ١٨٠ عبارة، وبعد دراسات مستفيضة أمكن تلخيصها إلي ٦٠ عبارة تقيس كل عامل وسماته. يمكن توضيحهم كما يلي:

جدول (٣): العوامل الخمسة الكبرى والسمات الممثلة لها وفقا لكوستا وماكري (١٩٩٢)

العامل	السمات الممثلة للعامل
العصابية	القلق *Anxiety*، الغضب *Anger*، العدائية *Hostility*، الاكتئاب *Depression*، الشعور بالذات *Self- Consciousness*، الاندفاعية *Impulsiveness*، والضغوط *Stress*، الحساسية *Vulnerability*.
الانبساط	الدفء والمودة *Warmth*، الاجتماعية *Gregariousness*، توكيد الذات *Assertiveness*، النشاط *Activity*، البحث عن الإثارة *Excitement Seeking*، الانفعالات الايجابية *Positive Emotions*.

الانفتاح	الخيال *Fantasy*، الجمال *Aesthetics*، المشاعر *Feelings*، الأفعال *Actions*، الأفكار *Ideas*، القيم *Values*.
المقبولية	الثقة *Trust*، الاستقامة *Straightforwardness*، الإذعان والقبول *Compliance*، التواضع *Modesty*، معتدل الرأي *Tender-Mindedness*.
الضمير	الكفاءة *Competence*، الالتزام بالواجبات *Dutifulness*، منظم *Order*، ضبط الذات *Self-Discipline*، التأني والتروي *Deliberation*.

مكونات الشخصية:

يوجد الكثير من النظريات التي تحدد شخصية الإنسان ولكنها وإن اختلفت في ظاهرها أو مسمياتها إلا أنها تتفق علي عوامل أساسية في تكوين الشخصية هي:

أ- المكونات الجسمانية والبيولوجية:

مما لا شك فيه أن النواحي الجسمانية توثر علي الحالة النفسية وبالأخص علي الناحية الانفعالية والمزاجية، ومن أهم النواحي الجسمانية التي يظهر لها أثر واضح في تكوين الشخصية الأعضاء الحسية، الجهاز العصبي، الغدد الصماء، القوة العضلية، العاهات والأمراض الجسمانية، طول، قصر القامة، الوزن.

ب- النواحي العقلية:

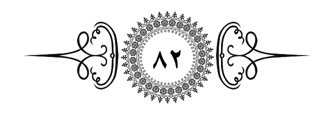
وتنقسم إلي العمليات والقدرات العقلية، فالعمليات العقلية هي كل ما يتصل بالإحساس والإدراك والتصور والتخيل والقدرة علي التفكير والتعلم. أي كل العمليات التي يقوم بها العقل لتكوين الخبرات المعرفية، أما القدرات العقلية فهي الاستعدادات التي يزود بها الفرد وتساعده علي اكتساب الخبرة مثل الذكاء.

ج - النواحي المزاجية أو الوجدانية:

يقصد بها الاستعدادات الثابتة نسبيا المبنية علي ما لدي الشخص من الطاقة الانفعالية مثل الحالات الوجدانية والطبائع والمشاعر والانفعالات من حيث سرعة استثارتها أو بطئها وقوتها أو ضعفها، والدوافع الغريزية تعتبر هي أبرز نواحي الشخصية ويعتقد بعض علماء النفس أن الشخصية ما هي إلا نواحي مزاجية.

د - النواحي المكتسبة:

ويقصد بها العادات والميول وأساليب السلوك المكتسبة وتتكون الصفات المكتسبة لدي الفرد نتيجة ما يكتسبه من البيئة الاجتماعية الخارجية التي تحيط به سواء عن طريق المنزل أو المدرسة أو المجتمع وهي أكثر مكونات الشخصية قابلية للتغير والتطور.



<u>هـ- النواحي البيئية أو الحضارية:</u>

يقصد بالبيئة جميع العوامل الخارجية التي تؤثر في الشخص من بدء نموه سواء كان ذلك متصلا بعوامل طبيعية أو اجتماعية مثل العادات والنظم التربوية وظروف التنشئة الاجتماعية (سواء الأسرية أو المدرسية). أو ظروف المجتمع ككل كالنواحي الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية.

<u>خصائص الشخصية:</u>

١- **التعقيد:**

فالشخصية مفهوم معقد يتضمن الكثير من العمليات النفسية المعقدة (مثل الإدراك، التعلم، الدافعية، التذكر، القدرات، الروحانيات).

٢- **التعدد:**

تتصف الشخصية بالتعدد بناء علي تعدد المواقف التي تمر بها والأدوار المنوطة بها (فالفرد الواحد شخصيته كأب في الأسرة تتأثر بالعادات والتقاليد الأسرية أما دوره كمرؤوس في العمل يجعل شخصيته تتأثر بما يكتسبه من رئيسه وزملاء العمل وبالثقافة التنظيمية السائدة بمنظمته، وهكذا بالنسبة لباقي أدواره (كزوج، كرئيس في العمل، كمستهلك،...).

٣- **التميز:**

فلكل فرد شخصيته الفريدة والتي تميزه عن غيره، بما يتمتع به من سمات وخصائص تختلف عن الآخرين، فهي كبصمة الأصبع، أو بصمة الصوت أو بصمة العين. فلكل شخصية بصمتها المميزة. ولأنه من المستحيل وجود بصمتين متطابقتين تماما فإننا يمكننا القول أيضا أنه لا توجد شخصيتين متطابقتين تماما مهما حدث بينهما من تشابه في الصفات أو الطباع.

وتجدر الإشارة هنا إلي أن ما يحدث بين أي فردين من تآلف أو تنافر يتوقف بشكل مبدئي على أمرين:

١- **مدي التوافق:** بين كل شخصية في السمات التي تميزها. والذي قد يكون مرجعه التشابه أو الاختلاف بين تلك السمات المميزة لكل شخصية.

٢- **أسلوب التعامل:** الذي يتعامل به شخص مع شخص آخر، فكلما امتلك الفرد قدرات ومواهب في فهم الشخصيات والتعرف علي مفتاح كل منها، كلما أمكنه أن يصل إلى أعماق تلك الشخصية وكسب ودها وتعاطفها وتحقيق أعلى درجة من التفاعل والتفاهم معها. ولعل ذلك يحتاج إلى مهارة فائقة حيث يؤدى التفرد والتميز لكل شخصية إلى اختلاف في مفتاح كل منها.

يترتب علي ما سبق ضرورة أن ينوع المدير أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه. حيث أنه من الأخطاء الشائعة في الواقع العملي أننا نلاحظ أن المدير يريد أن يكسب كافة الشخصيات بأسلوبه الذي لا يغيره أبدا ويعتبره الأسلوب الأمثل باختلاف الزمان والمكان والمرؤوسين. وبالتالي يجب من أجل تحقيق فعالية التعامل مع المرؤوسين أن يبدأ أولا بالتعرف على شخصية كل منهم وطباعه، ومزاجه، وقدراته، وأسلوب تفكيره، ثم يحدد بعد ذلك أفضل أسلوب للتعامل معه بما يتوافق مع تلك الطباع والسمات وليس بما يتوافق مع نفسه. فعلي الرئيس أن يخاطب كل مرؤوس بما يناسبه.

ولعل أفضل توصيف للشخصية ما أورده عالمان من علماء النفس بأن "شخصية الإنسان إلي حد ما تشبه شخصية جميع الآخرين، بعض الآخرين، ولا أحد من الآخرين".

بمعني أن شخصية الإنسان تتشابه في بعض الخصائص العامة أو المتعلقة بالبشرية عموما (أي المتعلقة بالعناصر البيولوجية أو الفسيولوجية) التي بطبيعتها يتفق عليها كل البشر. وتتشابه مع بعض الآخرين؛ حيث قد تتشابه شخصية الفرد مع أحد من شخصيات أفراد الجماعة المنتمي إليها. ولا تتشابه مع أحد من الآخرين فيما يتعلق بالسمات الشخصية المميزة لكل فرد.

٤- الحركية:

برغم الصعوبة السابق الإشارة إليها فيما يتعلق بالتعرف على السمات والصفات الشخصية المميزة لكل فرد، إلا أن ما يزيد من شدة الصعوبة وتعقدها أنها أيضا تعتبر ديناميكية (متغيرة) نسبيا لا تستقر على حال واحد، بل إن الشخصية الواحدة قد تقوم بسلوكيات قد تبدو متباينة جدا وذلك قد يرجع لعوامل متعددة منها اختلاف الموقف المحيط الذي تتفاعل معه. وعليه فالشخصية تتصف بكونها شديدة التقلب والتغير من إنسان لأخر وبالنسبة لنفس الإنسان من وقت لأخر أو من موقف لأخر.

وهذا ما قد يعتبره البعض أحيانا تناقضا في شخصية الفرد، ولكن هو في حقيقة الأمر تصرف طبيعي في وقت معين وتصرف آخر أيضا طبيعي في وقت آخر. والخطأ هو اعتبار النفس البشرية في حالة سكون وثبات مطلق. وعليه فإن الأمر يقتضى من المدير ليس فقط التعرف على سمات وخصائص شخصية مرؤوسيه فحسب بل أيضا التعرف على حالاتها وتقلباتها وما يحكم ذلك.

٥- الشمول والتكامل:

فالشخصية تمثل وحدة شاملة وكل متكامل يضم سائر سمات الإنسان (سواء البيولوجية، النفسية، العقلية، الروحية) والتي تتفاعل معا في التأثير علي سلوكه في المواقف المختلفة.

<u>محددات الشخصية:</u>

وهي عوامل مؤثرة في تكوين وتشكيل الشخصية وهي التي قد تفسر سبب تكوين الشخصية علي صورة معينة، وسبب اختلاف البشر فيما بينهم في شخصياتهم وسلوكهم. فالسلوك الإنساني سلوك معقد ومتشابك فهو حصيلة التفاعل بين الكثير من العوامل والمتغيرات بشكل متبادل واعتيادي.

وتندرج هذه العوامل تحت مجموعتين رئيستين هما العوامل الوراثية والبيئية. ولا شك أن الأهمية النسبية لكل منهما في تحديد سلوك الفرد هي أساس الاختلافات الفردية بين نماذج السلوك الإنساني.

ويري أنصار النظرية الوراثية أن صفات الشخصية موروثة (أي تمثل الطبع)، بينما يري أنصار النظرية البيئية أن صفات الشخصية مكتسبة (أي تمثل التطبع). وعليه فـ "الإنسان وليد البيئة". من أهم العوامل البيئية المؤثرة علي شخصية الفرد هي الثقافة والعائلة والجماعات التي ينتمي إليها والخبرة الشخصية.

هذا ويعتقد علماء الإدارة أن كلا من الوراثة والبيئة لهما تأثير علي سمات الشخصية ولكن بنسب متفاوتة تختلف من شخص لأخر وبالنسبة للشخص ذاته من وقت لأخر.

وبوجه عام فقد اتفق علماء النفس والسلوك علي التقسيم التالي للعوامل المحددة للشخصية:

١- **محددات أوليه (بيولوجية، جسمية):**

وتتضمن الخصائص الموروثة التي يولد بها الإنسان، بالإضافة للخصائص الديموجرافية (كالسن، النوع، التعليم)، الحالة الصحية المؤثرة في شخصية الفرد والتي بدورها تؤثر علي حاجاته ودوافعه وإدراكه.

٢- **محددات متعلقة بانتماء الفرد للجماعة:**

حيث أنه بعضويته لجماعة معينة فإنه يكتسب قيم ومعتقدات وثقافة مما يؤثر علي شخصيته.

٣- **محددات متعلقة بالدور المنوط به:**

يؤدي الفرد أدوارا مختلفة علي مدار حياته والتي تتأثر بعدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، أهدافه. وتؤثر هذه الأدوار علي شخصيته.

٤- **المحددات الموقفية:**

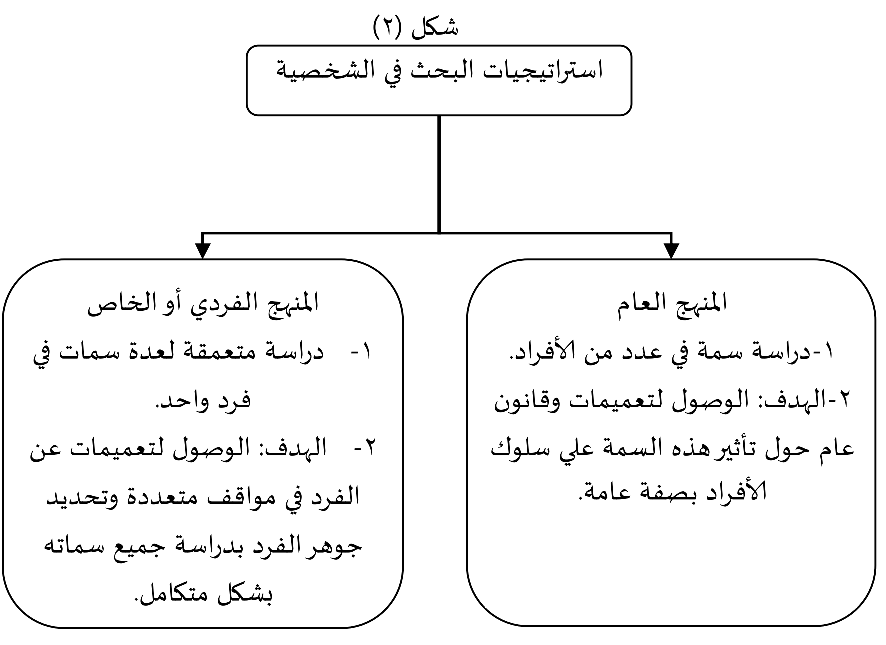
كل فرد يؤدي دوره في ضوء موقف محيط به، طبيعة هذا الموقف يؤثر علي شخصيته.

وبوجه عام لا يوجد ما يسمي بالشخصية الطبيعية أو المثالية، ولكن ما تقاس عليه الشخصية هو مدي تكيفها ومرونتها في التفاعل مع ما حولها ومن حولها، والقدرة علي تحقيق الأهداف والإحساس بالسعادة وتحقيق علاقات متوازنة وصحية علي اختلاف مستويات التعامل.

استراتيجيات البحث في الشخصية:

يوجد استراتيجيتين رئيستين يمكن من خلالها البحث في موضوع الشخصية وهما:

شكل (٢)



أيهما يعتبر أفضل؟

الإجابة بأن الاعتماد علي أحد المدخلين دون الآخر يعتبر أمرا مضللا ولا يكفى وحده لدراسة الشخصية فكلاهما يعتبر مكملا للآخر. وبدون دراستهما معا لا يمكن الوصول إلى معرفة متعمقة ومتكاملة عن كافة أبعاد الشخصية. وعليه فإن نتاج أبحاث كلا المدخلين تعتبر إسهاما أساسيا لتكوين علم الشخصية.

نظريات الشخصية:

لا يوجد اتفاق عام حول نظرية موحدة للشخصية. نظرا لتعدد مفاهيمها وبالتالي نظرياتها. وعليه فالإلمام بنظريات الشخصية وتطورها يتيح مجالا أكبر للتأثير في سلوك الفرد بتغييره أو توجيه أو التنبؤ به. وتعبر تلك النظريات عن محاولات هدفها وصف البنيان العام للشخصية التي تدل على فردية الشخص وتميزه في السلوك. وبرغم تعدد النظريات التي تناولت وصف الشخصية إلا أنه كان أهمها النظريات التالية:

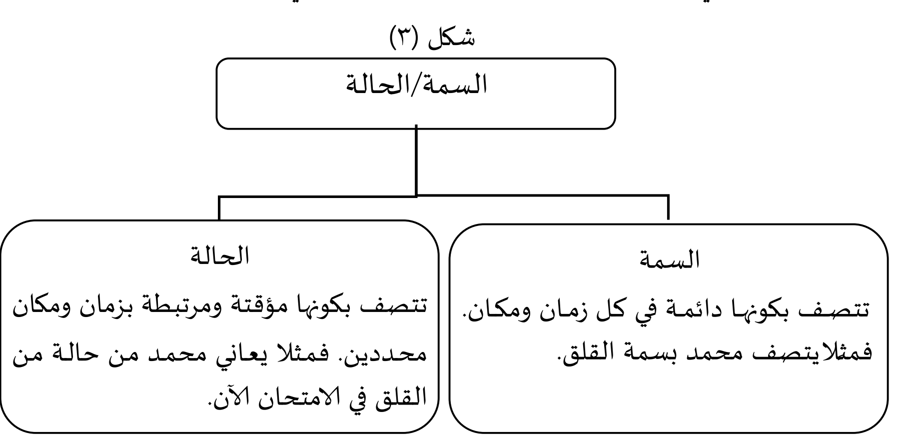
١- **نظرية السمات** *(Trait Approach)*:

وهي أبسط وأقدم نظريات الشخصية وأكثرها تداولا. وتقوم علي افتراض أن السمات (الخصائص) الشخصية الأساسية هي التي تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين في المواقف الإنسانية المختلفة. والسبيل إلى التعرف على تلك السمات في الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة في مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم.

ويقصد بالسمات هي خصائص الفرد التي يمكن أن نفرق علي أساسها بينه وبين فرد أخر وتتصف بطابع الاستمرار النسبي وتجعلنا نتوقع صدور أنواع من السلوك عن الفرد وعدم توقع أنواع أخري. أي هي نزعات للفعل أو لرد الفعل بطرق معينة. ويري علماء النفس أنه يمكن تفسير الشخصية من خلال التعرف علي السمات النفسية التي تميز الإنسان عن غيره. أي أن الشخصية = مجموع تلك السمات.

وفقا لهذه النظرية يتم تصنيف الأشخاص بناء على توفر بعض السمات لديهم على أساس أن كل سمة من السمات تمثل جانبا من جوانب الشخصية. وهنا تجدر الإشارة إلي أهمية التفرقة بين السمة والحالة كما يلي:

شكل (٣)



ولا شك أن التعرف على مجموعة السمات التي تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك في المواقف المختلفة.

وقد تبني علماء هذه النظرية فكرة مفادها أن السمات (الخصائص الشخصية) تمثل أحد محددات السلوك الإنساني مثلها مثل الدوافع، الأفكار، الإدراك وتؤثر علي السلوك وتوجهه وتحدد مدي قوته ومداه.

ومن أبرز روادها "جوردون ألبورت" (١٩٣٧-١٩٦١). ويلاحظ بأنه اتبع المدخل الفردي

وليس العام، واعتبر السمات ليست وحدات مستقلة إنما هي كل متكامل داخل الفرد وتجتمع معا في التأثير علي السلوك.

ويعد "كاتل" من أشهر من ساهم في تطوير نظرية السمات وقد تلي "ألبورت" وعمل علي تقليل عدد سمات الشخصية التي وضعها ألبورت حيث كانت تتراوح ما بين (٣٠٠ - ٥٠٠٠ سمة)، الأمر الذي جعل وصف الشخصية أمرا مستحيلا. هذا وقد عرف كاتل الشخصية على "أنها بناء من السمات التي لها مستويات مختلفة، وهذه السمات مسئولة عن انتظام وثبات السلوك".

تقسيم كاتل للسمات الشخصية:

قسم كاتل السمات إلى نوعين هما:

١- **السمات السطحية:** هي السمات الظاهرة والتي تمثل السلوكيات العلنية التي ، تلاحظ بسهولة، مثلا" العدوانية" وهي سمات غير ثابتة نسبيا.

٢- **السمات المركزية أو (الأساسية، المرجعية، المصدرية):** هي تلك التي ينتج عنها السمات السطحية، مثلا "حب السيطرة" وتمثل مكون أساسي للشخصية وتشير للمتغيرات الكامنة في الشخصية وهي المسئولة عن جميع ما يلاحظ من أشكال السلوك. وقد تمكن كاتل من تحديد عدد محدود من السمات المركزية المستقلة عن بعضها البعض بحيث يمكن وضعها في اختبار مناسب يساعد في قياس شخصيات الأفراد، مع التنبؤ بها من خلال طريقة إحصائية (التحليل العاملي) بتجميع السمات المتشابهة واستبعاد الحالات المزاجية المؤقتة. وقد نجح في تحديد ستة عشر من هذه السمات تعرف باسم "عوامل الشخصية الستة عشر"، ،يفترض أنها تفسر معظم السمات الشخصية الظاهرية.

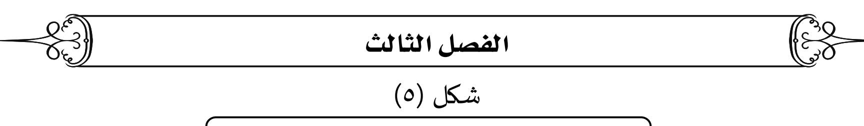
وفيما يلي سيتم تناول عدد منها (السمة ونقيضها) من خلال الشكل التالي:

شكل (٤): تقسيم كاتل للسمات الشخصية

منطلق مرن (يقبل تغيير الأوضاع بصدر رحب، يرضى بالحلول الوسطى التي ترضي جميع الأطراف، لا يرتبك إذا صارت الأمور عكس ما يتوقع)	مقابل	جامد (يبحث أن تتم الأمور كما تعود، لا يكيف سلوكياته أو عاداته مع الجماعة، يرتبك إذا تغير روتين حياته).
انفعالي (سريع الاستثارة، يصرخ كثيرا (كالأطفال) يضحك بكثرة، يبدى الحب والغضب وكل الانفعالات بشكل زائد)		هادئ (متزن يبدى القليل من العلامات التي تكشف عن الاستثارة الانفعالية).
متواضع (يؤنب نفسه ولا يؤنب أحدا إذا		مغرور (يؤنب الآخرين كلما حدث صراع

سارت الأمور على نحو خاطئ ، يكره أن يمتدح على إنجازاته)	أو سارت الأمور على نحو خاطئ).
رقيق (تسيره المشاعر، ودي عطوف، حساس لمشاعر الآخرين)	عنيد، جامد (يسيره الواقع والضرورة أكثر مما تسيره المشاعر، غير ودود).
مستسلم (يتوقف قبل أن ينتهي تماما من العمل، مهمل، يعمل على نحو متقطع وغير منتظم)	مصمم، مثابر (يسير نحو هدفه رغم الصعوبات أو الإغراءات، وقوى الإرادة).
حذر مؤدب (يراعى حاجات الغير ويحترم مشاعرهم، يسمح لهم بالتقدم عليه ويمنحهم نصيبا أوفى)	متهور (متغطرس، متحد، وقح).
الميل إلى الغيرة (يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يغير إذا لقي الغير اهتماما)	غير غيور (يحب الغير حتى من هم أحسن منه، لا يضيق عندما يلقى الغير اهتماما بل يشارك في الثناء).
متمسك بالعرف (يتمسك بالقواعد المقبولة في طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها، يعمل الشيء المألوف)	لا يبالى بالعرف (غريب الأطوار، يسلك بشكل مختلف عن الآخرين، لا يهتم أن يلبس نفس الزى).
حي الضمير (أمين، يعرف الواجب ويفعله حتى ولو لم يلحظه إنسان آخر، لا يكذب أو يخدع الآخرين، يحترم ملكية الغير)	عديم الضمير (مجرد من المبادئ الأخلاقية، لا يراعى مبادئ الصواب والخطأ).
وهن (يشعر بالإجهاد، بطيء، يفتقر إلى النشاط)	نشط، يقظ فعال (سريع، قوى، حاسم، مليء بالحيوية والنشاط).

وبالاعتماد عن هذا المفهوم للخصائص فقد قسمت "هورني" الأفراد لثلاث مجموعات وفقا لخصائصهم الشخصية المتعلقة بالاستجابة للتفاعل مع الآخرين. وذلك كما يلي:



شكل (٥)

تقسيم هورني لفئات الشخصية

ايجابية	نافرة	سلبية
١- راغبة في الالتقاء مع الآخرين والتفاعل معهم. ٢- تبحث دائما عن كسب ودهم. ٣- محبة للناس وترغب أن تكون محل اهتمامهم وحبهم.	١- محبة لاستغلال الآخرين لتحقيق مصالحها الشخصية. ٢- راغبة في المنافسة والصراع، عدوانية. ٣- تبني وجهة نظر داروين (البقاء للأقوى). أي تسعي لتحقيق مصلحتها الشخصية.	١- تتصف بالاستقلالية (لديها اكتفاء ذاتي). ٢- راغبة في الانعزال والانطوائية. ٣- تتجنب الآخرين ولا تعتمد عليهم.

وتجدر الإشارة إلي أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين ليس قاطعا وإنما يمثل تبسيطا للأمور ويوضح فكرة مفادها هو أن الأشخاص يختلفون في صفاتهم الشخصية والتي تحدد بدورها استجابتهم للتفاعل مع الآخرين مثلما يختلفون في أفكارهم وإدراكاتهم ودوافعهم وأهدافهم. وكما أن الأفكار والإدراك، الدوافع، تؤثر على السلوك وتوجهه، فإن خصائص الشخصية كذلك تقوم بنفس الدور.

ومن هذا المنطلق يتضح أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للآخرين بطريقة واضحة ومتميزة، ونمو تلك الخصائص وتطورها في الفرد يرجع إلى تفاعله مع بيئته الاجتماعية، وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل في إشباع حاجاته المختلفة. أي أن جانبا من تلك الخصائص يرجع للوراثة وجانبا أخر يكتسبه الفرد نتيجة لتفاعله مع البيئة والجماعات المنضم لها ولخبراته السابقة.

من ناحية أخرى فإن الكشف عن بعض الشروط التي تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة في تفسير السلوك وتوضيحه. من أهم تلك الشروط ما يلي:

شكل (٦)

الشروط التي تحكم صفات الشخصية

درجة استقرار الخاصية وثباتها أي استمرار الفرد في إظهار نفس الخاصية في المواقف المتعاقبة. فكلما زاد استقرار الخاصية في الفرد، كلما أمكن الاعتماد عليها في تفسير سلوكه أكبر، وكان التنبؤ بالسلوك أيسر.	مدى شمول الخاصية أي درجة ظهورها في مواقف السلوك المختلفة. فبعض الخصائص تظهر تقريبا في كل تصرفات الفرد، بينما تنحصر بعض الصفات الأخرى في عدد محدود من المواقف.	الاتساق بمعنى هل تظهر تلك الخاصية في كل مظاهر السلوك المتشابهة.

فعلي سبيل المثال بالنظر لخاصية التنافس، قد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد عند محاولته الوصول إلى مركز أعلى في العمل، أو الحصول على مركز اجتماعي معين بينما لا تؤثر على سلوكه عند محاولة دخول أحد المحال العامة مثلا أي أن بعض المواقف التي تدعو إلى التنافس لا تثير في الفرد تلك الخاصية التنافسية. لذا يجب تحديد تلك المواقف التي يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث إن هذا التحديد يفيد في تفسير سلوكه.

والأسئلة التي تثور الآن في الذهن هي هل يتأثر سلوك الفرد بخاصية واحدة فقط وخاصة إذا اتصفت بالثبات والشمول والاتساق؟

والإجابة بالنفي لأن هناك عدد من الخصائص تتفاعل معا لتحديد نمط السلوك الذي يتبعه الفرد.

هل تعتبر السمات الشخصية هي المحدد الوحيد للسلوك الإنساني؟

أيضا الإجابة بالنفي لأن السلوك = محصلة تفاعل (الأفكار × الادراكات × الأهداف × الدوافع × الاتجاهات × السمات الشخصية).

وعليه فهذه المحددات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض في تحديد السلوك وتوجيهه.

٢- نظرية الأنماط (*Type Approach*):

وهي نظرية تلت نظرية السمات لتفسير الشخصية. ويري أنصارها أن هناك ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين. فالسلوك الإنساني لا يخضع في أغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص، بل إن عددا منها يتفاعل دائما لتحديد نمط السلوك الذي يتبعه الفرد.

وفقا لهذه النظرية ينقسم الأفراد في ضوء أنماط مختلفة يتميز كل نمط منها بخصائص معينة ويمارس سلوكا معينا، ويتميز الشكل النمطي بمظاهر خاصة كالشكل والحجم والمظهر. حيث يتم تصنيف الفرد حسب نمط معين يتضمن مجموعة من السمات. ويقصد بالنمط الإطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسماني والنفسي.

افترضت نظرية الأنماط وجود استعداد وراثي لدي الفرد لاتباع نمط محدد.

وتنقسم الأنماط التي يصنف الأفراد تبعا لها إلي الأنواع الآتية:

١- **الأنماط المزاجية:**

قسم الطبيب اليوناني هيبوقراط (*Hippocrates*) (٤٠٠ ق.م.) الأفراد إلي أربعة أنماط وفقا لكيمياء الدم وأنواع الغدد بداخل الإنسان والتي تؤثر علي الشخصية والسلوك من خلال الهورمونات التي تفرزها، بحيث يكون لكل نمط مزاج وسجية تميزه عن غيره من الأنماط داخل نفس المجموعة، ومنها:

أ- **الصفراوي (*Choleric*):** حاد الطبع، متقلب المزاج، غضوب.

ب- **السوداوي (*Melancholic*):** مكتئب، حزين، صامت، منطوي.

ت- **اللمفاوي (*Phlegmatic*):** بارد، جاف، خامل، متبلد الشعور.

ث- **الدموي (*Sanguine*):** حيوي، متحمس، نشيط، متفائل، مندفع.

٢- **الأنماط الجسمانية:**

مثل نظرية كرتشمر، شيلدون (*Shledon*) والذي قسم الأفراد إلي الأنماط التالية حسب التكوين الجسماني ولكل نمط سمات شخصية تختلف عن الأخر:

أ- **النمط البطني:** يتصف أفراده بالسمنة واستدارة الوجه وترهل الجسم، ويتصفون بالمرح وروح الدعابة، البساطة، النزعة الاجتماعية.

ب- **النمط العضلي:** يتصف أفراده بالقوة البدنية وبروز العضلات، ويتصفون بحب السيطرة والمخاطرة والصراحة وروح الاندفاع والقوة.

ت- **النمط النحيل:** ويتصف بالنحافة، وبالميل للعزلة والانطواء.

٣- **الأنماط النفسية:**

مثل نظرية يونج، بافلوف، فرويد. وهي أنماط شائع استخدامها من قبل علماء النفس. وقد قسم "يونج *Carl G. Yung*" الأشخاص إلي نمطين رئيسين:

أ- النمط الانبساطي: مفتح، يهتم بالتفاعل مع الآخرين والتعامل مع العالم الخارجي، يوجه نشاطه نحو ذلك العالم.

ب- النمط الانطوائي: يتجه للعزلة، منغلق علي ذاته، يوجه نشاطه وطاقته نحو ذاته

٤- الأنماط الاجتماعية:

قسم علماء النفس (مثل شيرنجر) الأفراد إلي أنماط اجتماعية متنوعة منها:

أ- النمط النظري (الفكري أو العلمي): يشمل الأشخاص الذين يتصفون بنظرة موضوعية نقدية ومعرفية للأمور، والساعون وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها والتحكم فيها. مثل رجال العلم والفكر والفلسفة.

ب- النمط الاقتصادي (العملي، الناشط): يشمل الأشخاص الساعون للحصول علي الثروة عن طريق الإنتاج مثل أصحاب المهن ورجال الزراعة والصناعة والجيش.

ت- النمط الإنساني (الديني): يشمل الأشخاص المتميزين بميلهم لمعرفة ما وراء العالم الظاهري مثل رجال الدين، الطب.

ج- النمط الجمالي: يشمل محبي الفن، المغامرات العاطفية، الشعراء.

د- النمط الاجتماعي: يشمل الأشخاص المتميزين بالميل لحب الناس ومساعدتهم كغاية في حد ذاتها وليس كوسيلة لتحقيق غايات أخري.

و- النمط السياسي: يشمل الأشخاص المتميزين بحب النفوذ والسيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص.

٣- نظرية الذات (*Self Approach*):

وقد حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة ذلك لأنها من أكثر النظريات ارتباطا بدراسة السلوك التنظيمي، كذلك بالإضافة لكونها تمثل نظرية متكاملة. في ضوئها يمكن النظر إلي الذات من ناحيتين هما:

أ- الذات الشخصية (*Personal Self*):

تشير لتصور الفرد حول كيف يري نفسه. وتتكون هذه الناحية من العمليات النفسية الرئيسة (كالإدراك، التعلم، الدافعية) وتكون في النهاية وحدة متكاملة.

ب- الذات الاجتماعية (*Social Self*):

تشير لتصور الفرد حول كيف يري الآخرين، وتصوره حول كيف يراه الآخرين. أي

تشير للتعامل الاجتماعي مع الآخرين من خلال تفاعل الذات مع البيئة المحيطة.

التعليق حول نظريات الشخصية:

علي اختلاف هذه النظريات فقد اتفقت علي أن تكون الشخصية هي نتاج تفاعل العوامل الوراثية مع العوامل الاجتماعية والخبرات في حياة الإنسان.

<u>العلاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني</u>

هل هناك علاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني؟

الإجابة "نعم". حيث أن هناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله في إشباع حاجاته، وبين مجموعة الخصائص التي تكون لديه في استجابته للتفاعل مع الآخرين. وبوجه عام فإن العلاقة بين خصائص الشخصية والسلوك يمكن تلخيصها في أن لكل فرد طرقا محددة ومستقلة في الاستجابة للظروف المحيطة به وعليه نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب سلوكه، فالفرد قد يكون لبقا في الحديث، خجول، شجاع، مهذب أو ما إلى ذلك، وتلك الصفات ما هي إلا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين. وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك.

فالحاجات التي ينجح الفرد في إشباعها بيسر وسهولة لا تمثل مشكلة بل تتضاءل أهميتها كموجه ومحدد للسلوك. كذلك فإن الإشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى إلى أن يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين.

ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا الإشباع السريع السهل للحاجات الذي لا يتطلب من الفرد مجهودات تذكر قد يؤدى إلى أن يبالغ الفرد في تقدير طاقاته وقدراته وينعكس ذلك علي طريقة تعامله مع الآخرين، أي ينعكس علي أنماط سلوكه.

إلا أن الفرد لا يتمكن دائما من إشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر. بل في كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الإشباع عدد من العوائق تختلف في مداها من مجرد تأخير الإشباع إلى استحالته في بعض الأحيان. وتؤدى هذه العوائق إلى إصابة الفرد بـ "الإحباط". أي إعاقة تقدم الفرد في سبيل الحصول على أهدافه. وهو أمر مألوف في الحياة الطبيعة للإنسان. وتتباين أسباب الإحباط، أي العوائق التي تمنع الفرد من إشباع حاجاته، ولكنها تنبع أساسا من:

١- الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية.

٢- نقص قدرات الشخص البدنية والمعنوية.

فقد تقف ظروف المجتمع المادية (مثل نقص الموارد والإمكانيات أو طبيعة المناخ أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد) حائلا دون الفرد وإشباع بعض حاجاته، كما قد

يعود العائق إلى الفرد نفسه الذي قد تمنعه طريقة تكوينه النفسي أو الفسيولوجي من تحقيق أهدافه.

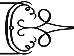
ومن هنا يتضح تأثير الإحباط على خصائص الفرد. وبصفة عامة قد يؤدى فشله في إشباع حاجاته إلى تغييرات بناءة وخلاقة في تفكيره، وإلى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على أهدافه، وقد ينطوي هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة. ومن ناحية أخرى قد يؤدى هذا الإحباط إلى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبي واضطرابات نفسية وبالتالي إلى سلوك غير طبيعي وانهيار في شخصية الإنسان. في مثل تلك الأحوال يلجأ الإنسان إلى بعض الأساليب الدفاعية من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سمعته والإبقاء على احترامه لذاته. وقد يؤدى الالتجاء إلى تلك الأساليب الدفاعية إلى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية، الانطوائية ورفض الآخرين، وفيما يلي بعض تلك الخصائص الهامة:

١- **العدوانية:** تتمثل الأفعال العدوانية في الغضب، والعنف المادي ضد الأفراد أو الأشياء. فمثلا نجد الموظف الذي تسبب رئيسه في حرمانه من الحوافز، قد يعود إلى بيته ليصب غضبه على زوجته وأولاده. وفى بعض الأحيان قد يصب الفرد غضبه على نفسه.

٢- **التراجع:** قد يؤدى الإحباط إلى التراجع بمعنى التجاء الفرد إلى أنماط سلوكية لا تتفق مع طبيعته أو لا تتصف بالنضوج. مثال ذلك النكوص إلى الطفولة.

٣- **الانسحاب:** قد يحاول الفرد علاج حالة الإحباط بالانسحاب تماما من الموقف الذي أدى إلى فشله في تحقيق أهدافه. فمثلا الطالب الذي يفشل في دراسته قد يترك الجامعة ويبحث عن عمل. أو الشاب الذي فشل في زواجه الأول قد يضرب عن الزواج تماما. وفى بعض الحالات قد لا يستطيع الإنسان الانسحاب التام من الموقف الذي سبب له الإحباط، ففي هذه الحالة فإنه يمتنع عن المشاركة فيه. فالسياسي الذي يفشل في تغيير سياسة وزارته فإنه إن لم ينسحب تماما من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة في أعمالها.

٤- **التناسي:** إن الإنسان عندما يفشل في إشباع حاجة أو تحقيق هدف قد يجد علاجه في تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وإدماجها في منطقة اللاشعور. فالمرشح الذي يفشل في الانتخابات يحاول أن يتناساها ويرفض أي شيء قد يذكره بها. تلك الخصائص الناتجة عن الفشل في إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضا شكل التبرير حيث يحاول الفرد تبرير فشله، أو الإسقاط بإلقائه اللوم على الآخرين لفشله في إشباع حاجاته. ويمكن تصوير ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (٧): العلاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني

الحاجات

مشبعة
لا تمثل دافع = لا تمثل مُحدد للسلوك

غير مشبعة
تمثل دافع = مُحدد للسلوك

عندما يتم إشباعها

تقل أهميتها كمحدد للسلوك

تؤثر علي الخصائص الشخصية

ثقة بالنفس

أو

غرور

تأثير علي السلوك

لم يتم إشباعها

يصاب الفرد بالإحباط سببه

ظروف غير مواتية

مادية

اجتماعية

نقص قدرات الفرد

مادية

ذهنية

تأثير علي السلوك

تأثير علي الخصائص الشخصية
عدوانية، تراجع، انسحاب، تناسي

<u>تطبيقات نظرية الشخصية في مجال إدارة السلوك التنظيمي:</u>

لنظرية الشخصية تطبيقات هامة في مجال الإدارة وذلك كما يلي:

١- في ضوء اعتبار العنصر البشري هو العمود الفقري لمنظمات الأعمال جعل اهتمام المنظمات بعملية اختيار القوى العاملة في تزايد مستمر خاصة في حالة المناصب القيادية. حيث نجد أن لكل وظيفة المواصفات البدينة والنفسية والعقلية المطلوبة لشغلها والتي يتم قياسها من خلال اختبارات الشخصية وعلي وجه التحديد النفسية باعتبارها دعامة أساسية من دعائم عملية الاختيار للأفراد. وخلال أعمال الاختيار يهتم رجال الإدارة بالتنبؤ بسلوك الفرد المرشح للوظيفة حيال مواقف وظيفية معينة والتكهن بمدي قدرته علي النهوض بأعباء تلك الوظيفة.

٢- يمكن الاستفادة من نظرية الشخصية في تقييم أداء الأفراد، وفي التوجيه المهني، والإرشاد النفسي للأفراد للتوافق مع بيئة العمل والحكم علي برامج التدريب.

فمثلاوظيفة العلاقات العامة تتطلب شخصية متزنة، لبقة، لديها قدرة عالية علي التكيف مع المواقف المتنوعة، ووظيفة مدير تتطلب شخصية ليس فقط لديها كفاءة إدارية وإنما مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين وإدارتهم، وهكذا.

٣- تتمكن الإدارة في ضوء تحليل شخصيات العاملين وتحديد الأنماط المختلفة لشخصياتهم من تخطيط استراتيجيات العمالة والتنبؤ بالعلاقات بين العاملين، مدي استعدادهم للقيام بسلوكيات الأداء السياقي وغيرها.

٤- إن استجابة الفرد لسياسات المنظمة (مثل الأجور والمكافآت ونمط الإشراف) وردود أفعاله تجا ه تعليمات الإدارة تتوقف علي شخصيته، وعليه فلزاما علي المديرين الساعين لحسن إدارة مواردهم البشرية أن يتفهموا طبيعة الفروق الفردية بين شخصيات العاملين ويسلموا بوجودها ويستوعبوها.

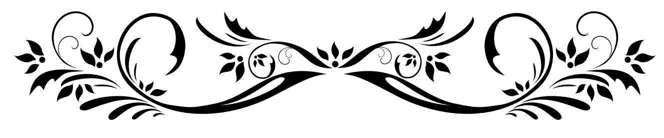
٥- للشخصية تأثير علي دافعية العاملين وعلي نوعية وقوة حاجاتهم ورغباتهم.

٦- للشخصية تأثير علي إدراك العاملين فالعلاقة ثنائية التأثير بين الشخصية والإدراك. حيث يتوقف إدراك الفرد علي طبيعة شخصيته وتتشكل شخصية الفرد في ضوء طريقة إدراكه لما حوله.



الفصل الرابع

الإدراك



الفصل الرابع

الإدراك

بلا شك فإن العالم من حولنا معقد ومليء بالأحداث والمتغيرات والمثيرات. ولقد من الله علينا بقدرة لا تجعلنا نستجيب للعالم المحيط بنا باعتباره مجرد تجمع عشوائي لمجموعة من المناظر والأصوات والروائح وإنما نحاول تنظيم معلوماتنا والاستفادة منها واستخدامها لتكوين صورة لها معني لكل ما يدور حولنا ومن ثم توجيه استجابتنا من خلال عملية تسمي بالعملية الإدراكية. هذه العملية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي. فالإدراك هو الخطوة الأولي التي تفتح الباب لإمكانية حدوث السلوك. حيث يتوقف سلوك الفرد على كيفية انتباهه لما يحيط به من أشياء وأشخاص ومواقف ونظم اجتماعية ومن ثم كيفية إدراكه. فإذا توقفت هذه الخطوة لم يعد في إمكان الفرد التصرف مطلقا.

وتجدر الإشارة إلي أن بني البشر يتعاملون مع المثيرات الموجودة في البيئة كما يفهمونها ويدركونها وليس كما هي عليه في الواقع الفعلي. وبناء علي ذلك فإن أسلوب إدراكهم للأشياء والأشخاص من حولهم يحدد سلوكهم تجاه تلك الأشياء والأشخاص، والحواس الخمس هي وسيلة الانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تعبر عن التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.

وعليه فإن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة، له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات، يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه؛ وذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع، يؤثر بدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف التنظيمية.

والخلاصة أننا نرى الأشياء كما نود أن نراها. وأن هناك فرق بين الحقيقة وإدراكها. علينا تذكر مقولة أحد الفلاسفة (تخيل حياتك مثالية في كل النواحي، وحافظ على هذه الفكرة؛ حتى تتجسد من حولك). بمعني كن جميلا ترى الوجود جميلا. فلو اقتنعت داخليا بأنك سعيد فهذا الاقتناع سيجعل حواسك تنتبه وعقلك يدرك لكل ما هو سعيد في عالمك المحيط بك ويتجاهل كل ما هو تعيس مما يسفر في النهاية عن شعورك بأنك سعيد والعكس صحيح.

تعريف الإدراك:

يعيش بني البشر في عالم معقد ومركب حيث يتعرضون ما بين لحظة وأخرى للكثير من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا الوضع يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أنهم لا يستجيبون أو يتعاملون مع هذه المثيرات أو يختارون من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها "الإدراك".

وبناء عليه تعددت التعريفات التي تناولت الإدراك نورد منها ما يلي:

❖ العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم.

❖ العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

❖ العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضا الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة *Making Sense* لمثير معين.

❖ عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزونة في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد.

❖ الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في البيئة المحيطة، فالبشر يرون من يخالطوهم من أقاربهم وزملائهم وأصدقائهم ورؤسائهم، ويستمعون لما يقولون ويتلقون معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بهم فيستقبلونها وفقا لقدرات حواسهم، ثم يفسرونها وفقا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذلك وفقا لحاجاتهم ودوافعهم وتوقعاتهم وخبراتهم السابقة.

وتجدر الإشارة إلي أن البيئة مليئة بالمثيرات وبمساعدة الإدراك يتم تصنيف وتنظيم ما يتلقاه الفرد، فيتصرف وفقا لتفسيراته للحقيقة التي يراها ويدركها، وكثيرا ما تكون الحقيقة التي يراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي أنه يفسر ما يراه، ويسميه "الحقيقة أو الوقع"، وقد يكون ما أدركه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فالفرد- غالبا- يرى ما يحب أن يراه، ويسمع ما يحب أن يسمع. فقد ينظر أو يسمع الأفراد لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه. فمثلا قد يدرك مدير أحد موظفيه الذي يستغرق أياما كثيرة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف من اتخاذ القرارات، بينما يدركه شخص آخر (وليكن زميله) على أنه مفكر ومتأن ومنظم، وهكذا فإن نفس

الشخص (الموظف) قد قيمه رئيسه سلبا بينما قيمه زميله إيجابا. وكذلك عندما تخبر أحد الأصدقاء عن شيء شاهدته أو سمعته أو قرأته، فإنك في حقيقة الأمر لم تنقل له الحقائق كلها بشكل مطلق، وحتى شاهد العيان الذي نعتقد أنه يمكن الاعتماد على أقواله في التحقيقات الرسمية، غالبا ما يكون بعيدا عن الدقة والحقيقة الكاملة أو المطلقة، إن ما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقي ذاته، ولكنه العالم الذي يوجد داخله والذي يعيشه.

ولو تدبرنا الدعاء المأثور "اللهم أرنا الحق حقا وارزقنا اتباعه وأرنا الباطل باطلا وارزقنا اجتنابه ولا تجعله ملتبسا علينا فنضل واجعلنا للمتقين إماما" لاستنتجنا منه:

١- ليس معني أنه الحق فعليا أنه بالضرورة أن يراه الجميع حقا. فهناك من يدركه أنه الحق وهناك من يدركه أنه الباطل. والعكس صحيح فالباطل فعليا قد يدركه البعض أنه باطل والبعض الأخر يدركه أنه الحق. فلو تطابق الإدراك مع الواقع (أي الإدراك = الواقع) ربما لاختفت معظم مشكلات البشرية الناتجة عن التباس الأمور وخلطها وسوء الفهم أو التفاهم بين البشر. فمثلا لو الذي يسمعه الفرد بأذنه أو يراه بعينه (أي يدركه بعقله) = الذي يقصده الطرف الأخر لما أساء الفرد فهم الآخر. لو كان الذي رآه فرد (وليكن شاهد عيان في حادث) بعينه (وبالتالي أدركه بعقله) = الذي رآه فرد أخر (شاهد عيان أخر لنفس الحادث) بعينه (وبالتالي أدركه بعقله) لما اختلفت رؤى شهود العيان حيال نفس الوقعة.

٢- انعكاس هذا الإدراك علي السلوك. أرنا أولا سواء الحق أو الباطل (إدراك) ثم ارزقنا اتباعه أو اجتنابه في تصرفاتنا (سلوك).

وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضا دراسة العوامل المؤثرة في هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك.

العلاقة بين الانتباه والإدراك:

هناك علاقة وثيقة بينهما. فالفرد يدرك عادة ما ينتبه إليه. ويقتضي الانتباه اختيار أحد المنبهات الحسية من بين غيرها من المنبهات الأخرى الكثيرة الموجودة بالبيئة الخارجية التي تحيط بنا لكي ندركه ونستجيب له. ولذلك فهو يسبق الإدراك ويمهد له ولكن ليس من الضروري أن يتم الإدراك إذا حدث الانتباه. فقد ننتبه لشيء لندركه ولكننا نفشل في إدراكه. بالإضافة لذلك فإن الإدراك يتضمن التنظيم والتفسير لما ندرك بينما لا يتضمن الانتباه أي عملية للتنظيم أو التفسير فقد تنتبه مجموعة من الأفراد إلي شيء معين بالذات ولكن نجد كل منهم أدركه بطريقة مختلفة ذلك لأن كل منهم قد نظمه وفسره بطريقته الخاصة.

أنواع الانتباه:

١- الانتباه اللاإرادي (*Involuntary Attention*):

يحدث عندما تفرض بعض المنبهات الخارجية الشديدة ذاتها علينا (كسماع صوت انفجار). ويتميز هذا النوع بأنه لا يتطلب مجهود شعوري من الفرد بل العكس يتطلب مجهود ليصرف انتباهه عنه ويركزه في عمله مثلا.

٢- الانتباه الإرادي (*Involuntary Attention*):

يحدث عندما يتعمد الفرد بإرادته توجيه انتباهه إلي شيء معين، ويتطلب مجهود شعوري لتحققه (كتركيز انتباه الطالب في استذكار دروسه).

٣- الانتباه الاعتيادي (*Habitual Attention*):

حيث إن عادات الفرد التي اكتسبها من خبرته السابقة هي التي تحدد المواقف التي يستجيب لها بمثل هذا النوع من الانتباه، ولا يتطلب مجهود شعوري لتحققه (كتركيز الطالب انتباهه إلي تتبع أحداث فيلم مشوق بالنسبة له).

يلاحظ عدم وجود حدود فاصلة بين تلك الأنواع فقد تتداخل معا في بعض الأحيان.

خصائص الإدراك:

١- الاختيار:

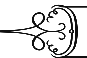
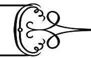
فالإدراك عملية اختيارية، بدليل أن الفرد يقوم باختيار منبهات معينة ربما لأنها تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره. وبالتالي فاستقبال المثيرات ابتداء هو قرار اختياري للفرد. والانتباه لها وجعلها في بؤرة الشعور أو الوعي هو اختياري وكذلك فإنه يفهم ويفسر المعلومات الواصلة إليه بطريقة تتفق مع اهتماماته واحتياجاته وأهدافه وبالتالي يختلف الأفراد في فهمهم لنفس المعلومات (أي أن الفهم والتفسير أيضا اختياري). وكذلك يتذكر الإنسان المدركات أو يميل لتناسيها ومحوها من الذاكرة (أي أن تذكر المعلومات هو عملية اختيارية). وأخيرا يقرر الإنسان الاستجابة للمدركات أو عدم الاستجابة.

٢- المرونة:

يفسر الأفراد المنبه الذي يتعرضون له تفسيرات مختلفة متفاوتة وذلك بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات فيما بينهم.

٣- التكامل:

إن الأفراد يدركون الأشياء بصورتها الكاملة وليس بصورة جزئية.

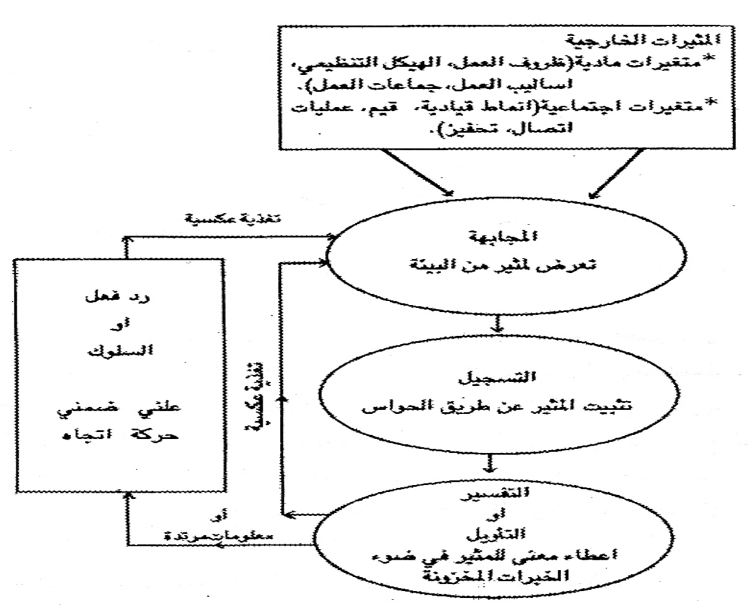



مراحل الإدراك:

١. تبدأ عملية الإدراك، بشعور أو إحساس الإنسان بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة به (الصوت، الضوء، الحرارة...)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع، والبصر، واللمس، والتذوق، والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

٢. يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات، وتفسيرها بناء على مخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الإنسان، وهذا يعني أن تلك الخبرات والتجارب قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئا مختلفا. يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

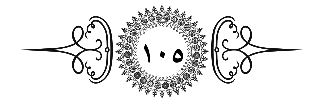
شكل (١): مراحل الإدراك



عناصر الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسة لها أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشخاص أو الأشياء أو المواقف أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك وندرك الآخرين وسلوكياتهم. وهي كما يلي:

١- الإحساس: الفرد محاط بالكثير من المثيرات البيئية، لكنه لا يعي معظمها أو يدركه،



إما لأنه أعتاد تجاهلها، أو لأن حواسه غير قادرة على استقبالها والإحساس بها. وقد تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

ويلاحظ أن لهذه الحواس طاقة محدودة. فمثلا حاسة البصر تلتقط مدى محدود من الكيلومترات وحاسة السمع تلتقط مدى محدود من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر رؤيته أو سماعه، لكن قد تراه طيور مثل الصقر أو تسمعه حيوانات مثل الكلاب. وبالنسبة لفاقدي البصر -مثلا- فإنهم يطورون حاسة السمع أو اللمس أو الشم بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم ليعوضوا بذلك ضعف أو فقد حاسة البصر.

وقد اهتم الباحثين في مجال الإدراك بدراسة موضوعات مثل:

(أ) الكيفية التي يجمع بها الأفراد بين الحواس: سواء لتعزز إحداهما الأخرى (مثل استخدام أكثر من حاسة كالسمع والبصر واليد في استذكار الدروس مما يؤدي لزيادة تحصيل الطالب)، أو لتعوض الفقد أو التلف في احدي الحواس (مثل زيادة حدة البصر عند فاقد السمع أو زيادة حدة السمع عند فاقد البصر).

(ب) الحدود التي يتم عندها التعرف علي المدخلات الحسية والاستجابة لتغيراتها (مثل أن يتعرف السائق علي العطل الذي ألم بالسيارة بناء علي تغيير طرأ علي صوت محركها).

(ت) الحدود التي يتم عندها تحديد مصدر التغيير في المدخلات الحسية (مثل أن يحدد السائق قطعة غيار معينة تعطلت في السيارة).

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات من البيئة المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نبصر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة. وهناك أيضا مثيرات داخلية في جسم الإنسان تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم أو الملل.

<u>٢-الانتباه الانتقائي:</u> برغم قدرة الإنسان على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أنه لا يلتفت إليها بالكامل، بل ينتبه لبعضها، ويتجاهل البعض الآخر، ويجعلها علي هامش الإدراك الحسي أي خارج بؤرة الشعور أو الوعي إما لأنه غير مهم من وجهة نظره أو لأنه لا يريد رؤيته أو سماعه أو لأنه اعتاد عليه وسبق وروده للمخ وتفسيره من قبل. وبذلك يمارس الإنسان انتباها انتقائيا لبعض المثيرات، وحتى ما ينتبه له فقد لا يدركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد يدركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

<u>٣-التفسير والإدراك:</u> تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الأفراد وغيرها لا تدخل إلي وعي الفرد خالصة تماما، وعندما ينتبه إليها فإنه يحاول أن ينظم ويصنف المعلومات التي تلقاها

لتفسيرها وإدراكها بمعنى معين. ومهما حرص الأفراد على خلو مدركاتهم من التحيز الشخصي، إلا أن خصائص الموقف الذي يعايشونه قد تجعل من ذلك أمرا صعبا، فهم قد لا يحسنون التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتهم عن الشيء محل الإدراك محدودة أو متناثرة أو غير منظمة.

فمثلا في حالة الطبيب الذي يأتيه المريض ويطلب منه تشخيص حالته وعلاجه، فللوهلة الأولى سيدرك الطبيب حالة هذا المريض بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية المتوافرة لديه محدودة وسطحية، لذا فرأيه سيتأثر بعدم أو بقصور إدراكه لتشخيص حالة هذا المريض بدقة، وعليه جمع القدر الكافي من المعلومات حول الحالة الصحية للمريض من خلال المقاييس المناسبة (الأشعة والتحاليل والفحوصات الطبية) لإدراك وتشخيص حالته بدقة أكثر من ذي قبل، ولكنها أيضا تظل دقة نسبية وليست مطلقة متوقفة علي عدة أمور منها توقيت تلك المعلومات وحداثتها ودقة المقاييس المستخدمة.

وتأسيسا علي ما سبق يتضح أننا من خلال عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه منها. بالإضافة لذلك يمكن القول بأن كل إدراك يسبقه إحساس وانتباه ، وليس من الضروري أن يعقب الإحساس والانتباه إدراك.

العوامل المؤثرة في الإدراك:

وهي عوامل تؤدي إلى الاختلاف في تفسير الأفراد لنفس الشيء. فالشيء هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي وقد يكون هذا الشيء (المثير) فردا أخر أو حدث معين أو نشاط. ويمثل الشيء نقطة التركيز في عملية الإدراك.

والمثير هو الذي يجذب اهتمام الفرد ثم يقوم الفرد بعد ذلك بإدراكه والتعرف عليه ثم تفسيره وتؤدي طريقة تفسير الفرد له إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة، وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر أو قد تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد أو قد تنطوي على الاثنين معا.

وتتأثر عملية الإدراك بالكثير من العوامل منها ما يتعلق بخصائص الشيء محل الإدراك (المثير المدرك)، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته (الشخص المدرك)، بالإضافة إلي ما يتعلق بالموقف المحيط (الذي يتم الإدراك في ضوئه). أي يمكن تقسيم تلك العوامل بشكل أعم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أولا: العوامل الداخلية:

وتمثل المؤثرات الشخصية أو العوامل الذاتية. وهي عوامل تتعلق بسمات الفرد نفسه وشخصيته وخصائصه. والمتمثلة في الدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والتي تعد من أهم المصادر المؤثرة على الإدراك. حيث تلعب تلك العوامل دورا كبيرا في انتقاء

المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات.

وكما ذكرنا أن الإدراك عملية متعددة المراحل وبالغة التعقيد. جزء أساسي من التعقيدات البالغة هو استحالة المطابقة التامة بين طبيعة الشيء المدرك كما هو عليه في الواقع الخارجي (الموضوعي) وكما هو عليه في الواقع الداخلي (الذاتي) للفرد.

فمثلا بالنظر للوردة كمثير واحد نجد أن لها إدراكات مختلفة. فالمحب يدركه وسيلة للتعبير عن حبه، والرسام يدركه عنصر في لوحته، وطالب كلية الزراعة يدركه كائن حي يدرس ويحلل مكوناته وأجزاؤه، وبائع الزهور يدركه رأس ماله وبضاعة يرتزق منها. كذلك الورد في الأفراح يتم إدراكها كوسيلة لإظهار الفرح وتستخدم في المآتم كوسيلة لإظهار الحزن.

ومن ذلك يتضح أن هناك للمثير الواحد معاني مختلفة بالنسبة لمختلف الأفراد، وبالنسبة للفرد الواحد علي مختلف المواقف، وبالنسبة للموقف الواحد علي مختلف الأزمنة والأمكنة.

من أهم العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك ما يلي:

<u>١- مفهوم الذات:</u>

يمثل مفهوم الذات إدراك الفرد لنفسه، فالفرد الذي لديه مفهوم ذاتي جيد يميل إلى أن يرى الأشياء بإيجابية وتفاؤل والعكس صحيح.

<u>٢- الشخصية:</u>

تمثل شخصية الفرد مجموعة من الخصائص المميزة والسمات الشخصية التي تميزه عن غيره وتؤدي السمات المختلفة إلى اختلاف في طريقة إدراك الأفراد والتي تفسر البيئة المحيطة. وعليه فإن الخصائص الشخصية للفرد ككل تؤثر إيجابا أو سلبا في انتباهه وانتقاؤه للمثيرات وتفسيره لها وإعطائها معاني. ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والبدنية وقيمه ومعتقداته واستعداده النفسي والذهني لاستقبال المثيرات وحالته النفسية أو المزاجية (وتعرف علي أنها استجابة نفسية قصيرة الأجل تنتج عن ظروف بيئة مختلفة).

فمثلا نجد أن الفرد الذي يتميز بقدرات ذهنية منخفضة و/أو يمر بحالة نفسية سيئة يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل. وكذلك قد نجد أن هناك فجوة كبيرة بين الأجيال في إدراكهم لنفس الأمور والمواقف. فعلي سبيل المثال يدرك الطفل الصغير الغرفة المظلمة عند الخلود للنوم علي أنها مصدر للشعور بالخطر والخوف في حين يدركها الأكبر سنا أنها مصدر للراحة والاسترخاء والاستغراق في النوم.

<u>٣- الخبرات السابقة:</u>

تؤثر خبرات الفرد وتجاربه السابقة في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباها وفي كيفية تفسيره لها ومن ثم كيفية إدراكه للموقف.

فمثلا حينما ترى شخصين من اليابان، يتبادلان الانحناءات والابتسامات، فسيغلب عليك الظن بأنهما أصدقاء، وسيكون هذا التفسير، في ضوء خبرتك السابقة لأنماط السلوك والعلاقات داخل المجتمع العربي، بينما قد يكون الواقع في الثقافة اليابانية مختلفا؛ حيث يكون هذا النمط من السلوك مطلوبا (قيمة احترام الآخر)، حتى ولو لم تكن هناك علاقة ود، أو صداقة بين الأشخاص.

<u>٤- الدوافع:</u>

تؤثر قوة الدافع (أي حاجات الفرد غير المشبعة) وأهميته النسبية في إدراك الفرد لما حوله من مؤثرات، فالعامل الذي يقوى لديه دافع تحقيق الذات، نجده لا يهتم كثيرا بالحوافز المادية ولا يدرك أهميتها.

<u>٥- الاتجاهات:</u>

وهي شعور طويل الأجل تجاه الأشياء أو الأشخاص. وتؤثر اتجاهات الفرد في إدراكه. فحب الفرد أو كرهه لشخص أخر مثلا كفيل بالتأثير علي إدراكه لأي تصرف يبدر من الأخر إيجابا أو سلبا.

<u>٦- شعور الفرد بأهمية الشيء بالنسبة له:</u>

كلما زادت أهمية الشيء بالنسبة للفرد كلما زاد تركيز وانتباه الفرد لإدراكه.

<u>٧- الضغوط الشخصية:</u>

الأفراد الذين يعملون تحت ضغوط (سواء عمل أو غيره)، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية، من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

<u>ثانيا: العوامل الخارجية:</u>

هي مؤثرات موضوعية متعلقة بالشيء محل الإدراك و بالموقف المحيط. وهي كما يلي:

<u>(أ)- عوامل متعلقة بخصائص الشيء موضوع الإدراك:</u>

يتأثر الإدراك بخصائص الشيء (المنبه أو المثير) التي تميزه عما يحيط به من أشياء أو خصائص والتي تجذب انتباه الفرد إلى معرفته، ومنها ما يلي:

١- شدة أو قوة المثير:

كلما كان المثير الخارجي قويا، كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل: الأضواء اللامعة، والضوضاء الشديدة، والرائحة النفاذة.

٢- حجم المثير:

كلما كان حجم الشيء كبيرا كلما كانت فرصة إدراكه أكبر. فمثلا عند زيارة مصنع معين نجد أن الآلات كبيرة الحجم هي الأكثر رؤية للزائر من الآلات الصغيرة، وكذلك الحال في مجال الإعلان فكتابة الإعلان في صفحة كاملة بالصحيفة اليومية توفر فرصة أكبر لإدراكه مقارنة بالإعلان في سطور قليلة.

٣- التناقض والاختلاف في المثير:

يقضي مبدأ التناقض بأن المثير الخارجي الذي يكون ضد الأشياء المعتادة أو المألوفة أو المتوقعة سوف يلفت الانتباه له بشكل أكبر من المثير المعتاد.

فمثلا المدير الذي يجري مقابلة مع ٢٠ سيدة لشغل وظيفة ما ورجل واحد سوف يتذكر الرجل أكثر ويرجع هذا ببساطة إلى التضاد.

٤- تكرار المثير:

يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجي سوف يجذب الانتباه ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة. وتفسير ذلك أن عملية التكرار في حد ذاتها تتيح أكثر من فرصة للإدراك، كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسية الفرد تجاهه. وتحاول الشركات استخدام ذلك في خلق صورة فريدة لمنتج معين عن طريق تكرار الإعلان.

٥- حركة المثير:

إن قدرة المثير المتحرك على لفت الانتباه أكثر من المثير الثابت. حيث يميل الأفراد إلى تركيز الاهتمام أولا على الأشياء المتحركة أو المتغيرة. فالحركة تثير الاهتمام بشيء معين قبل أن يبدأ الاهتمام بالبيئة المحيطة بهذا الشيء بصفة عامة. فمثلا يلاحظ الأفراد الأنوار التي تطفئ وتضيء في الإعلانات الموجودة بشارع مظلم أكثر وأسرع من الأنوار الثابتة.

٦- حداثة المثير:

تثير حداثة الشيء تذكر الفرد لهذا الشيء. فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. فالفرد قد يتذكر أفراد معينة يختلف سلوكهم عما هو متوقع منهم. فمثلا المدير الذي يلبس كل يوم بدله رمادية اللون عندما يلبس يوم بدله بنية اللون سوف يلاحظ المرؤوسين بسرعة رغم أن اللون البني لون عادي ولكن لحداثة الظاهرة أو الحدث بالنسبة لما اعتاد عليه المدير، كذلك فنقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص انتباهه لأداء واجباته.

٧. الكثافة أو قوة تركيز المثير:

قد تختلف الأشياء أيضا في قوة تركيزها مثل كثافة أو تركيز اللون والعمق والصوت.

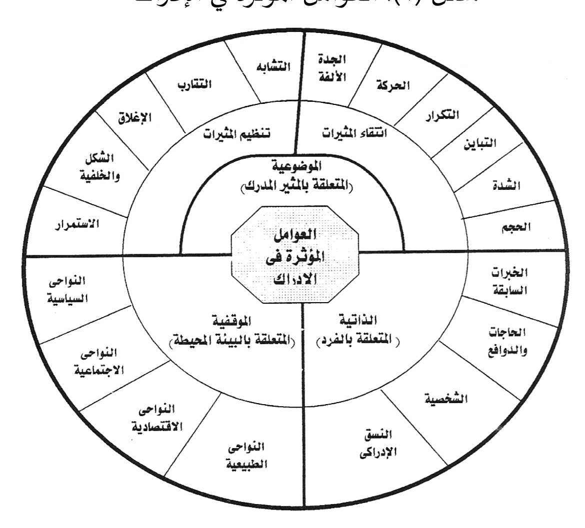
فمثلا يميل الفرد إلى الإنصات باهتمام لصياح فرد أخر أو على العكس لهمس فرد أخر لأن تركيز الصوت في الحالتين غير عادي.

(ب)- عوامل متعلقة بالموقف المحيط:

تعتبر الظروف الموقفية التي يعيشها الفرد من العوامل المهمة في عملية الإدراك. ومنها البيئة الاجتماعية (حيث أن تنشئة الفرد الاجتماعية وما تغرسه من قيم وعادات لها دورا محوريا في تحديد إدراكه)، البيئة السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الدينية.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الإدراك من خلال الشكل التالي:

شكل (٢): العوامل المؤثرة في الإدراك

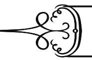


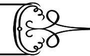
معوقات الإدراك:

بناء علي العوامل المؤثرة علي الإدراك فقد تنشأ بعض المشكلات أو المعوقات التي تمنع الإدراك السليم، منها:

١- التنميط (القولبة أو التعميم) "*Stereotyping*":

وهي افتراض التماثل التام بين أفراد الجماعة الواحدة في كافة الخصائص السلوكية وتجاهل الفروق الفردية بينهم وتصنيفهم بناء علي ذلك بالاعتماد علي الخبرات والمعارف السابقة. وغالبا ما تكون الخصائص الملصقة بهم سالبة وقد يكون التعميم لا أساس له من الصحة. كالحكم مثلا علي شخص ما من خلال انتمائه إلي جماعة معينة، أو انتمائه إلي منطقة ريفية معينة.





٢-الانطباع الأول (التأثير المبدئي) "*First Impression*":

يقوم غالبية الأفراد بتكوين انطباع أولي عن فرد أو شيء معين قد يكون سلبي أو ايجابي. أي أخذ صورة عن الآخرين معتمدة علي معلومات جزئية. وهذا الانطباع قد يكون غير حقيقي ولا يدوم كثيرا.

٣-تأثير الهالة (الأخطاء المنطقية أو الشائعة) "*Halo Effect*":

ويقصد بها ميل الأفراد إلي الحكم علي شخص اعتمادا علي خاصية واحدة تميزه (وكأنه وضع هالة فوق رأسه)، ثم تعميم نوعية هذه الخاصية للحكم عليه ككل إيجابا أو سلبا من خلال افتراض وجود علاقة طردية بين الخصائص (أي أن خصائص الفرد متلازمة معا في جميع الأحوال). كأن يتم التقييم الكلي لأداء الموظف إيجابا علي أساس تقييمه بالنسبة لخاصية واحدة فقط كالذكاء أو المواظبة وافتراض تمتعه بباقي الصفات الحميدة الأخرى كالمهارة والتعاون والنشاط، أو كأن يتصف الشخص بصفة كالكذب فنجد الأفراد تضفي كافة الصفات الأخرى السيئة علي هذا الشخص. وقد يكون الواقع خلاف ذلك.

٤-الدفاع الإدراكي "*Perceptual Defense*" أو الإدراك الانتقائي "*Selective Perception*":

يحدث عندما يعتقد الفرد أنه دائما علي صواب وما عداه خطأ وبناء علي ذلك يختار المعلومات التي تدعم أو تتوافق مع شخصيته ومعتقداته وآرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معهم.

٥-الإسقاط "*Projection*":

هو أن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين، وينسبه إليهم. أو يري الفرد صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية.

٦- التحيز للشبيه "*Similar-to-me Effect*":

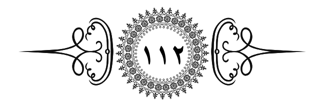
هو الميل نحو التقييم الايجابي للشبيه. فمثلا لو وجد تشابه بين الرئيس والمرؤوس في خصائص معينة فإن الرئيس قد يعطي المرؤوس تقييم مرتفع والعكس صحيح.

٧- المظاهر الخارجية:

وهي تتعلق بمدى تأثير المظهر الخارجي على إدراك الفرد. حيث وجد أن المظهر الخارجي يؤدي إلى جذب الأفراد وبالتالي زيادة درجة الاقتناع لديهم والذي قد يخفي جوهر الشيء.

٨- التسرع في الحكم:

وهو القفز إلى النتائج وعدم الوصول إليها بطريقة منطقية منظمة ومخططة.



<u>٩- اعتماد الإدراك علي الشعور والإحساس:</u>

برغم كون الإحساس هو بوابة الإدراك ومرحلته الأولي ولكن الاعتماد عليه بمفرده بدون المرور بباقي المراحل العقلية قد يؤدي لخطأ في الإدراك ناتج عن خداع الحواس (كخداع البصر).

<u>كيفية التغلب علي معوقات الإدراك:</u>

تتعلق المعوقات غالبا بالقصور في الحصول علي المعلومات وتحليلها، فنحن لا نستطيع معرفة كل شيء عن العوامل المؤثرة في السلوك ولا يتوافر لدينا القدر الكافي من المعلومات. وبرغم ذلك يمكن تحجيم تلك المعوقات إلي أدني حد من خلال ما يلي:

<u>١- عدم إهمال المسببات الخارجية للسلوك:</u>

فمثلا الأداء المنخفض لموظف يمكن أنر يرجع لأسباب خارجية لا دخل له فيها. فعلي المدير الناجح أن يسأل نفسه لو وضع شخص أخر في نفس الظروف هل سيكون أدائه سيء؟ إذا كانت الإجابة بنعم فلا يجب لوم الموظف أو توجيه لتحسين سلوكه وإنما تغيير الظروف المحيطة.

<u>٢- تحديد نواحي القولبة التي يعتنقها الفرد:</u>

وذلك لمحاولة تقليل تأثيرها في حكمه علي سلوك الآخرين.

<u>٣- استخدام معلومات ومعايير موضوعية في تقييم سلوك الآخرين:</u>

لمحاولة تدنيه التقييم الشخصي المبني علي العواطف والإحساس.

<u>٤- تجنب الحكم السطحي علي الآخرين:</u>

غالبا ما يتسرع الإنسان في الحكم علي الآخرين لذلك فالحكم الصحيح يتطلب معرفة جيدة والحصول علي معلومات كافية عنهم.

<u>قوانين الإدراك:</u>

<u>١- القانون الأساسي للإدراك:</u>

يعود الفضل إلى مدرسة الجشتلت في الاهتمام بدراسة قوانين الإدراك وتوصلت إلى قانونه الأساسي وهو أن الكل أكبر من مجموع أجزائه فأنت حين تقرأ كلمتي (با ب)، (أ ب) فإنك لا تدركها كحروف منفصلة وإنما كوحدات كلية.

<u>٢- قانون الشكل والأرضية:</u>

في موقف الإدراك عادة ما يوجد مثير أساسي له خصائص بارزة يسمى "الشكل" ومثيرات أخرى أقل بروزا تسمى "الأرضية". فمثلا بالنظر للشكل التالي ماذا ترى؟.

قد يري البعض شخص يعزف علي آلة موسيقية (علي المساحة السوداء) وهو شكل علي أرضية معينة (وهي المساحة البيضاء) ولكننا قد لا ندرك الأرضية، وقد يري شخص أخر أنه وجه بنت. كذلك الطائر في السماء مثلا أنت ترى الطائر في السماء ببساطة ويسر لكن لا ندرك السماء بالنسبة للطائر. ولذلك فمن مسببات الغموض الإدراكي أن يتساوى الشكل والأرضية في البروز والظهور.

شكل (٣): قانون الشكل والأرضية



<u>٣- قانون ثبات الإدراك:</u>

نحن ندرك الأشياء من حولنا كأنها ثابتة في حجمها وشكلها ولونها رغم أنها دائمة التغير تبعا لدرجة بعدها عن عضو مثل شبكة العين في حالة الإدراك البصري.

فمثلا يظل لون غلاف الكتاب أحمر برغم اختلاف درجات الضوء في الحجرة، كما أنه في الطائرة تدرك السيارات والطرق والكباري والمنازل بحجمها الطبيعي رغم صغر حجمها بسبب بعد المسافة بينها وبين العين.

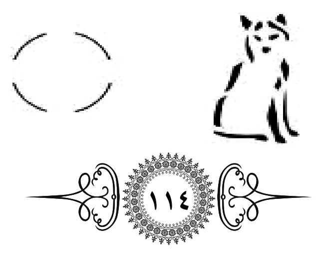
<u>٤- قوانين التجمع:</u>

(قانون التشابه – قانون التقارب – قانون الانتظام – قانون الاستمرار والاتصال – قانون الإغلاق - قانون السياق) سيتم تناول بعض منها كما يلي:

٤/١- قانون الإغلاق (أو الإحاطة أو التكميل):

يميل الشخص إلى إدراك المثيرات غير الكاملة على أنها كاملة وذلك بسد الفجوات والثغرات التي فيها بحيث تصبح لها معنى ودلالة. فالشكل التالي مثلا تدركه على أنه قطة برغم تقطعه كما تدرك على أنها دائرة برغم وجود ثغرات فيها. ومن الأمثلة العملية على ذلك إدراك الكلمة الخطأ في الكتاب المطبوع.

شكل (٤): قانون الإغلاق



٢/٤- قانون السياق:

يميل الشخص إلى إدراك معنى المثير الموجود في المنتصف وفقا للمثيرات الأخرى المحيطة به والتي قد تسبقه أو تصاحبه أو تلحقه. فالشكل التالي مثلا إذا تم قراءة الخانة الوسطي (*3*) ضمن العمود فسوف تدركه على أنه الرقم (*13*)، أما إذا تم قرأته ضمن الصف فسوف تدركه على أنه الحرف الأبجدي (*B*).

12

C *3* *A*

14

ويلعب هذا القانون دورا في إدراك معاني الكلمات الجديدة أو غير المألوفة وتلعب العوامل الذاتية لدى المدرك مثل الدافعية السابقة دورا كبيرا في هذا المجال.

أهمية الإدراك في المجال الإداري:

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر بدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف. وعليه فإن الاهتمام هنا لا ينصب على الإدراك بحد ذاته ولكن بتأثيره على اتجاهات وسلوك العنصر البشري في المنظمات في مجالات عدة منها الأداء والإنتاجية، الغياب وترك العمل، الرضا الوظيفي، درجة التفهم وتقدير ظروف المنظمة.

وقد أظهرت الدراسات أن الإدراك يؤثر على الجوانب الإدارية والتنظيمية في المنظمة. ويمكن الاستفادة من مبادئ الإدراك، في الأنشطة الإدارية والتنظيمية، ومن أمثلة ذلك:

١- **في مجال اختيار العاملين الجدد:**

تتم عملية اختيارهم وفقا لخطوط متسلسلة؛ أولها المقابلات الشخصية، حيث يلعب الانطباع الأول عن الشخص المتقدم للوظيفة لدى المقابل أثرا بالغا في عملية الاختيار. فإذا كان الانطباع الأول جيدا فهذا يعني أن المقابل قد أدرك أنه اختار الموظف المناسب في المكان المناسب ويتوقع منه أداء عاليا محققا لأهداف المنظمة. يليها فحص البيانات الخاصة بالموظف، وفي كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وآراء المديرين غير موضوعية، ولكي تبني قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

(أ) قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عن استكمالها باستمرار.

(ب) أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الاختيار.

(ت) أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور، قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الاختيار.

ويجب الحذر من هذه المشكلات، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائما، هل مدركاتنا وإحساسنا تجاه المتقدمين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟

٢- **في مجال تقييم الأداء:**

إن عملية تقييم أداء العاملين (والتي تتم بشكل سنوي أو نصف سنوي) لأغراض الأجور والترقيات نظريا يجب أن تكون عملية وعقلانية تماما تتضمن حكما موضوعيا علي أداء العاملين ولا يشوبها أي تحيز. ولكن في الواقع العملي نجد العكس. أي أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين حول أداء هؤلاء العاملين. فإذا ما أدرك المدير أداء الموظف بطريقة خاطئة فإن ذلك سيؤدي إلى تقييم غير موضوعي لذلك الموظف، وسيؤثر ذلك سلبا على الروح المعنوية للموظف وعلى ولائه التنظيمي، وسيتجه نحو عدم بذل المجهودات الكبيرة في العمل؛ وقد يترك العمل بالمنظمة. وبصفة خاصة يجب على المديرين أن يقوموا بالنواحي الآتية:

(أ) لابد من القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص.

(ب) الاستعداد لتغيير أرائهم وطريقة إدراكهم وخاصة عندما يشعرون بتحسن في أداء العاملين.

(ت)- يجب على المدير أن يحدد بشكل دقيق السلوك المطلوب من الموظف وما هي النواتج المتوقعة من أداءه الجيد من خلال معايير موضوعية لقياس الأداء.

٣- في مجال علاقات العمل:

غالبا ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك في العلاقات بين الأفراد في العمل، وخاصة بين العمال. حيث يؤدي سوء الفهم وسوء الإدراك إلى تقليل الاتصالات، وسوء العلاقات بين العاملين، وخلق الصراع بينهم، ولتحقيق رقابة على ذلك لابد للمدير أن يلاحظ طبيعة العلاقات بين المرؤوسين، وعندما يشعر بأن هناك سوء للعلاقات بينهم يجب أن يتخذ بعض الإجراءات مثل:

(أ)- التعرف على آراء العاملين فيما يختص بالمشكلات التي قد يتعرضون لها.

(ب)- التقدير السليم للمعوقات الإدراكية والاتصالية لدى العاملين.

(ت)- تشجيع العاملين على مناقشة آرائهم واقتراحاتهم معا.

<u>٤- في مجال القيادة:</u>

إن إدراك وتقييم العاملين لفاعلية القائد تتأثر إلي حد كبير بالانطباعات المتكونة لديهم عن القائد الجيد أو غير الجيد. وبناء على خبراتهم السابقة سوف يكونوا قادرين على إدراك مديرهم سواء بطريقة إيجابية أو سلبية فعندما يحاول المدير اتخاذ قرار حول موقف معين فإن الأفراد سيدركون المدير بطريقة سلبية إذا ما كان القرار غير مناسب بالنسبة لهم أو بطريقة إيجابية إذا كان مناسب.

<u>٥- في مجال الدافعية:</u>

يؤثر الإدراك على الدافعية فعندما يدرك العاملون أن رواتبهم لا تعادل الجهد المبذول وأنها غير عادلة فإن الروح المعنوية لديهم ستنخفض وسيؤثر سلبا على دافعيتهم في العمل.

<u>دور المنظمة في الارتقاء بمستوى الإدراك لدى العاملين:</u>.

بوجه عام لابد للمنظمة أن تحرص على تحسين مستوى إدراك العاملين فيها نحو مختلف سياساتها وأهدافها ووسائل تحقيقها عن طريق التدريب، التعليم، التوعية والمذكرات التفسيرية، العلاقات العامة، الاجتماعات الدورية، اللقاءات الشخصية. ويجب عليها القيام بما يلي:

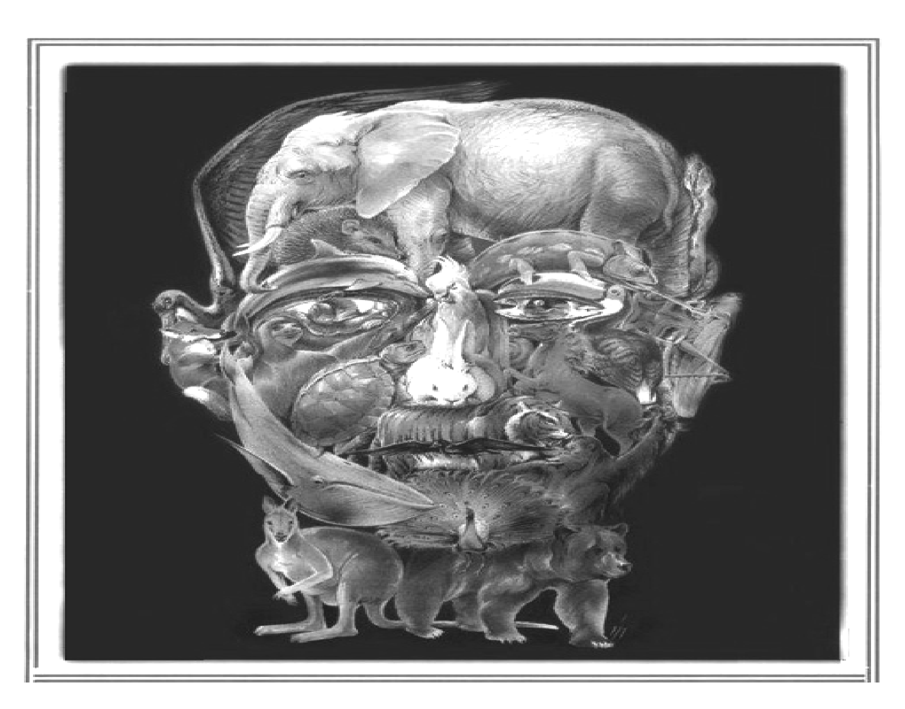
١- التعرف علي أنماط السلوك المختلفة لدي الأفراد.

٢- تحديد الحاجات غير المشبعة للعاملين والتي تمثل دوافعهم للعمل بالمنظمة والعمل علي إشباعها لما لها من تأثير جوهري علي سلوك العاملين.

٣- رصد العوامل المؤثرة علي إدراك العاملين وحسن إدارتها.

٤- تدنية معوقات الإدراك.

أمثلة لاختلافات الإدراك:

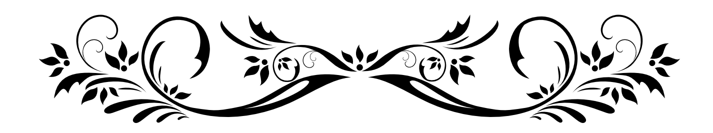






الفصل الخامس

ديناميكية الجماعات



الفصل الخامس

ديناميكية الجماعات

تعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، لما تتمتع به من تأثير بالغ علي السلوك الإنساني عامة والتنظيمي علي وجه الخصوص. فقد صدقت المقولة الشائعة لأحد الفلاسفة القدامى بأنه "لا يمكن لفرد واحد أن يحقق الفوز وحده، فكرة القدم مثلا لعبة جماعية، والمدافعون والمهاجمون على نفس القدر من الأهمية". وانطلاقا من فكرة أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها هو أمر لا مفر منه فإنه علي الإدارة أن تعي ذلك تماما وتدرك أهميته، وذلك لأن سلوك العاملين لديها لا شك أنه يتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمون إليها من جهة ويؤثر علي الأداء التنظيمي من جهة أخري.

وعليه فإن تنمية وحسن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة تتطلب الفهم الجيد من منظور شامل لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك وضوابطه، مثل هذا الفهم لا يمكن أن يتأتى دون الاعتراف بطبيعة النفس البشرية وكون أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكنه الحياة بمعزل عن الآخرين، فالمجتمع الإنساني ككل ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.

مفهوم الجماعة:

ارتبطت نشأة الجماعة مع نشأة العنصر البشري. وتعتبر الجماعة من أهم المفاهيم الحديثة نسبيا والتي تناولها علم النفس الاجتماعي. والمتصفح لأدبيات المجال يجد تعريفات كثيرة حسب وجهة نظر كل عالم. فقد تم اشتقاق كلمة جماعة (*Group*) في الأصل من الكلمة الألمانية (*Krop*) والتي تعني الرابطة. واصطلاحا فقد تعددت تعريفات الجماعة منها:

- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

- هي تجمع عدد من الأفراد تربطهم مشاعر أو قيم أو آمال أو مصالح يسعون إلى تحقيقها من خلال التفاعل والاتصال المستمر فيما بينهم.

- هي تلك التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وتربطهم بعض القيم والمعايير ويقوم التفاعل بينهم على المصالح المشتركة وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها وعادة ما تكون صغيرة الحجم، وأهم ما يميزها الاتصال الوثيق والضوابط التي تمارس على أعضائها.

- هي عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين فيما بينهم لأداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

- هي تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا يتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الجماعة هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تحددها المعايير والقيم المشتركة، لتحقيق أهداف الجماعة وإشباعا لرغبات أفرادها.

خصائص الجماعة:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص الجماعة:

١- حجم الجماعة:

أي عدد الأفراد المكونين لها، والذي من المفترض ألا يقل عن اثنين، فحجمها يؤثر على مستوى أدائها، لأن الجماعة التي تضم الكثير من الأعضاء - إلي حد معين - والمزيد من الموارد المتاحة تكون أكثر قدرة على سرعة إكمال عدد أكبر من المهام المستقلة نسبيا.

٢- أن يكون لها قائد:

للجماعة قائد يحدد مبادئها ويوجه سلوك أعضائها نحو تحقيق أهداف الجماعة. يستمد سلطته وتأثيره ليس من اللوائح والقوانين وإنما من شخصيته القوية المؤثرة ونضجه الفكري وتقدير باقي الأعضاء له وتنصيبهم له كقائد لهم.

٣- التفاعل الاجتماعي: من الضروري حدوث تفاعل بين أفراد الجماعة، حيث أنه يؤدي إلى تقوية الترابط بينهم ويزيد من تلاحمهم معا نحو الأهداف التي من أجلها تم تكوين هذه الجماعة. ولذلك فالجماعة لا تعني حاصل مجموع الأفراد المكونين لها وإنما حاصل تفاعلهم معا (ضربهم وليس جمعهم إن جاز التعبير).

٣- الأهداف المشتركة:

يجب أن تكون هذه الأهداف ذات اهتمام مشترك بين أعضائها، لأن هذا الوضع يكون جاذبا للأفراد ويجعلهم متماسكون حول تحقيق تلك الأهداف.

٤- القواعد التي تتبعها الجماعة:

يجب أن يكون هناك عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك (سواء شفوية أو مكتوبة) التي ارتضاها ويلتف حولها أعضاء الجماعة، وهي تعتبر بمثابة مرشدا أو ضابطا

لسلوكهم بحيث لا يستطيع أحد منهم الخروج عنها وإلا تعرض للعزل الاجتماعي، التوبيخ، الإهمال، بل على الجميع الالتزام بها والعمل تحت نطاقها.

٥- هيكل مستقر للجماعة:

للجماعات هيكل يوضح العلاقات الثابتة (المستقرة) نسبيا بين أعضائها حتى يتمكنوا من الأداء كوحدة واحدة، ويتكون الهيكل من الأدوار والمراتب (المكانة) لكل منهم مع ضرورة وجود قيادة لهذه الجماعة تضمن تماسكها وتفاعلها. وعادة ما يكون الهيكل مكتوب ومعلن في الجماعة الرسمية وغير مكتوب لكنه معلوم للجميع في الجماعة غير الرسمية.

٦- الإدراك:

حيث يدرك كل عضو بوجوده في الجماعة وينظر إلى نفسه باعتباره عضوا فيها، ويمكنه التعرف على باقي الأعضاء ويميزهم عن غيرهم من الأفراد.

مفاهيم وثيقة الصلة بالجماعة:

أ- **ديناميكية أو حركية الجماعة** (*Group Dynamics*):

هو حقل من حقول المعرفة التي برزت في علم النفس الاجتماعي. وهو علم يدرس تكوين وتغيير وتطور تركيب الجماعة وكيف تصبح ذاتية التوجيه والعوامل التي تحرك السلوك الاجتماعي الجماعي للأفراد. أي أنه يبحث في طبيعة الجماعات وكيفية نموها والتفاعل الديناميكي بين المثيرات والاستجابات التي تحدث داخلها، ومعرفة الارتباطات بين الأفراد وبين الجماعات الأخرى والمجتمع. وبمقتضاه نجد أن سلوك الأفراد في ظل انتمائهم لجماعة معينة يختلف عن سلوكهم خارج إطار الجماعة (أي فرادى)، والتفاعل الحاصل داخل أي جماعة يؤدي إلى تغيير. هذا التغيير في جزء من الجماعة قد يؤثر على الأجزاء الأخرى، فخروج عنصر من الجماعة قد يغير من علاقة الأفراد فيها. إذا فديناميكية الجماعة = التفاعل + التغيير. ولهذا المفهوم أهميته حيث إن فهم ودراسة ديناميكية الجماعة يمكن أن يساعد المنظمة علي استخدامها استخداما فعالا في التأثير علي الجماعة وتوجيهها بما يؤدي إلي إحداث التغييرات المرغوبة في سلوك الجماعات وأعضائها بحيث يكون ذلك في صالح المنظمة والجماعات والأعضاء.

ب- معايير الجماعة:

هي مجموعة القواعد السلوكية التي ارتضاها أفراد جماعة معينة، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد وإلا تعرضوا للعقاب. وهي أدوات تضمن انضباط المنتمين لجماعة، فاحترام الفرد لهذه المعايير يؤدي إلى رضا الجماعة عنه. والمعايير هي أحد الوسائل التي تستعملها الجماعات غير الرسمية كأداة للرقابة والتأثير على أفرادها. وتتميز المعايير بما يلي:

١- أنها تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في المواقف المختلفة.

٢- توضح للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.

٣- تتخذ القرارات بالإجماع مما يوزع المسؤولية على الجماعة ككل دون أن يتحمل أحد الأفراد هذه المسؤولية.

٤- اعتبار الالتزام بها مصدرا لرضا العاملين.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو كيف تتحدد معايير وقواعد الجماعة؟

والإجابة؛ تتحدد هذه المعايير بناء على الأرضية المشتركة لأفكار الأعضاء واعتقادهم المشترك حول ما هو صحيح وما هو خطأ.

فمثلا الجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج عالي إيمانا منها بأن ذلك يحقق لها مزايا وحوافز مادية ومعنوية ستنظر بعين الازدراء لكل متخاذل لا يؤدي دوره بالشكل المرغوب من قبل الجماعة ،وبالعكس بالنسبة للجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج منخفض.

<u>ت- الاتصالات في الجماعات:</u>

إن التفاعل بين أفراد الجماعة قد لا ينجح دون وجود اتصال بين أفرادها، فالاتصال هو محور بناء العلاقات. والاتصال داخل الجماعة قد يتم بشكل أفقي أو عمودي أو دائري أو متعدد الاتجاهات.

<u>أهمية دراسة الجماعات بالنسبة للسلوك الانساني:</u>

يعتبر السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات التي يجتهد العلماء وخاصة علماء النفس والاجتماع وغيرهم في إيجاد تفسيرات له بغرض معرفة العوامل التي تتحكم به وتفسره وتوجهه. وتأتي صعوبة دراسته وفهمه نتيجة لتعدد وتنوع العوامل التي تؤثر عليه والتغير المستمر الذي يطرأ علي هذه العوامل.

فكما سبق القول بأن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية (كالدافعية، الإدراك، الشخصية، التعلم)، وبالإضافة إلى ذلك يتأثر بالعوامل الاجتماعية (الجماعات التي ينتمي إليها الفرد)، والعوامل الحضارية (كالثقافة، القيم، اللغة).

ويرتبط كل منا بعدد من الجماعات، وأول هذه الجماعات هي أسرته، التي يتفاعل معها الفرد منذ ولادته، ويصبح لهذه الأسرة دورا رئيسا في تشكيل وتوجيه سلوك أعضائها، ولكن بمرور الوقت يرتبط الفرد بجماعات أخرى في المجتمع أثناء مراحل التنشئة الاجتماعية كأصدقاء، وزملاء الدراسة والعمل.

وتسهم دراسة الجماعات في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المجتمع بوجه عام والمنظمة علي وجه الخصوص، ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون والترابط بين العاملين،

الصراع والتنافس فيما بينهم.

وتجدر الإشارة إلي أن العوامل الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية السائدة في مجتمع معين تلعب دورا كبيرا في تحديد دور الجماعات في هذا المجتمع.

ويمكن أن تصبح الجماعات قوة دافعة لتقدم المنظمة والمجتمع، وتساهم مساهمة كبيرة في رفع مستوي معيشة أفرادهم، أو العكس قد تصبح قوة مدمرة، إذا انساقت في صراعات ونزاعات فيما بينها.

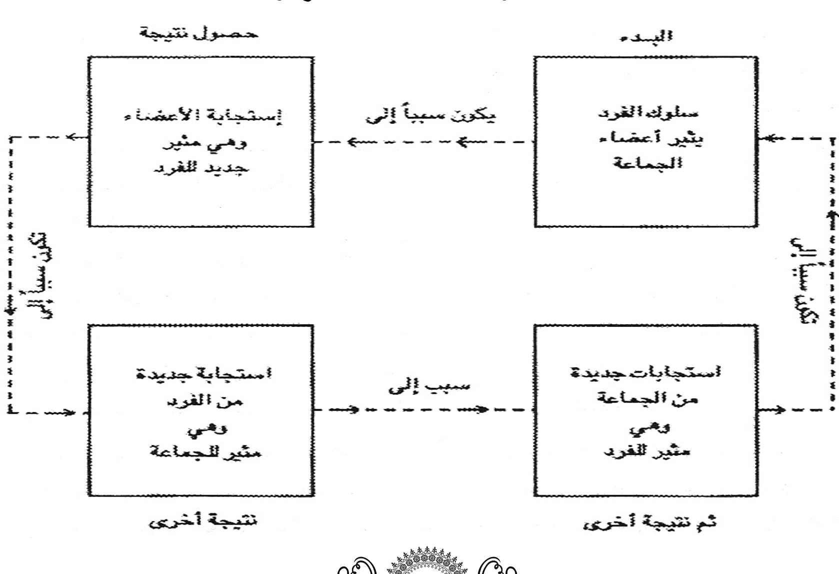
وتتضح أهمية الجماعة وتأثيرها الكبير على الإنتاجية في اليابان علي سبيل المثال، فوفقا للحضارة اليابانية نجد أن الجماعات تلعب دورا رئيسا وهاما في حياة الإنسان. فاليابانيون يميلون بطبعهم إلى العمل في جماعات، وبالتالي يضعون قيمة عالية على العضوية فيها، والتفاني في المحافظة على تماسكها وترابطها بغرض تحسين الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات اليابانية، وهذه الجماعات يطلق عليها "دوائر مراقبة الجودة". وقد تكونت الكثير منها بعد الحرب العالمية الثانية في المصانع ومنظمات الأعمال الخاصة والحكومية. وهي تتكون من أفراد تربطهم علاقات عمل أو اهتمامات مشتركة خارج العمل، هدفها تقديم مقترحات محددة لعلاج مشكلات العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة.

التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة:

يثور في الذهن تساؤل حول أيهما يؤثر في الأخر هل الفرد أم الجماعة؟

والإجابة، بأن حالة التأثير بين الفرد والجماعة هي حالة تبادلية ثنائية الاتجاه، بمعني أن كلاهما يؤثر في الأخر ويمثل مثير واستجابة للأخر. كما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (١): التأثيرات المتبادلة بين الفرد والجماعة



إذا أيهما يؤثر في الأخر بشكل أكبر هل الفرد أم الجماعة؟

والإجابة تكمن في القوة النسبية لكل منهما بالنسبة للأخر؛ فكلما زادت درجة اعتمادية الفرد علي الجماعة في إشباع حاجاته كلما كان تأثير الجماعة علي الفرد أقوى والعكس صحيح، أي كلما زادت درجة اعتمادية الجماعة علي الفرد في إشباع حاجاتها كلما كان تأثير الفرد أقوى علي الجماعة (مثل رب الأسرة).

وما يعنينا في هذا المؤلف هو دراسة محددات السلوك الإنساني والتي تعتبر الجماعة أهم المحددات المرتبطة بالتكوين الاجتماعي للفرد. ولذلك فما يعنينا هنا هو تأثير الجماعة علي سلوك الفرد.

تمارس الجماعة تأثيرا كبيرا على سلوك أفرادها وذلك من خلال التزامهم بمعايير وقواعد السلوك والتي سبق وأن وضعوها والتي لا ينبغي لأي عضو أن يحيد عنها كثيرا وإلا فإنه سيلاقي الاستهجان والانعزال عن باقي الأعضاء بل وربما ينشأ صراع بينه وبينهم سيجد نفسه في نهايته أنه أصبح منبوذا وغير مرحب باستمراره في الجماعة.

هذا ولا يتوقف تأثير الجماعة على سلوك أعضائها فحسب بل يتعداه إلى التأثير على أدائهم أيضا من خلال التأثير على رغبتهم وقدرتهم على العمل، حيث نجد أن الفرد المنسجم مع جماعة العمل والقادر على التواصل معها وإشباع حاجاته من خلالها يكون أكثر إقبالا وحيوية ونشاطا في العمل، حيث أن إنتاجية العمل الجماعي أعلى من الإنتاجية الفردية. وهو ما يشير إليه مصطلح التسهيل الاجتماعي (*Social Facilitation*).

<u>أسباب نشوء الجماعات:</u>

تتعد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى تكوين أو الدخول أو الانخراط في جماعات معينة؛ من أهمها ما يلي:

١- أسباب اجتماعية ونفسية:

إن انتماء الفرد إلى الجماعة يحقق له أهداف منها إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية والتي ذكرها ماسلو "الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الانتماء والتقدير"، كما تمده بالمساعدة والمساندة الجماعية حيث يشعر الفرد عند الانتماء إليها بالأمان، كما يستمد منها المعلومات، وأحيانا المساعدة في حل بعض المشكلات أو الحماية من بعض الأخطار، والتفهم والمشاركة الوجدانية، توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء، حل مشكلات يصعب حلها بواسطة فرد واحد.

٢- أسباب اقتصادية:

زيادة العوائد والوفورات الاقتصادية المتوقع الحصول عليها نتيجة الزيادة في الإنتاج والناتجة عن العمل الجماعي.

٣- التقارب:

التقارب بكل أشكاله ومنها التقارب المكاني بين الأفراد (في مكان السكن أو العمل)، أو التقارب الوظيفي (ممارسة أعمال متشابهة في نفس التخصص) مما ينتج عنه تبادل المعلومات في موضوع عملهم ويؤدي إلى خلق علاقات وطيدة بينهم، أو التقارب في القيم أو المذاهب أو الديانة، أو التقارب في الخصائص الديموغرافية (كالسن، النوع، التعليم، الوضع العائلي، الطبقة الاجتماعية).

ويمكن تصوير بعض من هذه الأسباب من خلال الشكل التالي:

السبب	الشرح	الرسم التوضيحي
١- إشباع اهتمام مشترك	يستطيع الناس تحقيق ذلك عن طريق الارتباط معًا.	explanation / to satisfy mutual interests
٢- الأمان	يتحقق ذلك عن طريق العدد الذي يستطيع تقديم الحماية ضد الأعداء المشتركين.	explanation / to achieve security
٣- إشباع حاجة اجتماعية	وجود الناس معًا يساعد على إشباع حاجتهم الأساسية للتواجد مع بعضهم.	explanation / to fill social needs
٤- إشباع الحاجة إلى احترام الذات	يقدم عضوية الجماعة فرصة للشخص لتحقيق الشهرة واعتراف الآخرين به وبقدراته.	explanation / to fill need for self-esteem

شكل (٢): أسباب نشوء الجماعات

النظريات المفسرة لنشوء الجماعات وتطورها:

تعددت وجهات النظر حول تفسير تكون الجماعات وكيفية تطورها منذ تشكلها وحتى التفكك، وذلك راجع إلى أن الانضمام إلى الجماعات لا تحكمه قوانين محددة خاصة فيما يتعلق بالجماعة غير الرسمية، وفيما يلي سيتم تناول أهم النظريات التي فسرت نشوء الجماعات وتطورها.

أولا: نظريات تكون الجماعة

١- نظرية التقارب المكاني (*Propinquity Theory*):

تفترض النظرية أن تكون الجماعة يحدث بشكل آلي بسبب تقارب الأفراد في المكان، حيث ينضم الفرد للجماعة الأقرب منه مكانا.

٢- نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة (*Activities, Interaction and Sentiments*):

ارتبطت بـ جورج هومانز (*George Homans*) وافترضت أن العناصر الثلاث تتفاعل معا بطريقة مباشرة. أي أن تكون الجماعة يرجع إلي توافق أو تشابه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد مما يزيد التفاعل بينهم مما يولد بينهم علاقات تتطور فيما بعد إلى مشاعر تقود إلى أنشطة جديدة في إطار جماعة. أو أنه يرجع إلي زيادة التفاعل بينهم مما يزيد الأنشطة التي يشتركون فيها معا وتزداد قوة العاطفة بينهم، أو أنه يرجع إلي قوة العاطفة بينهم مما يزيد الأنشطة التي يشتركون فيها معا وتزداد التفاعلات بينهم.

٣- نظرية التبادل الاجتماعي أو النظرية التبادلية (*Exchange Theory*):

ارتبطت بـ (*Peter Blau*) وافترضت أن تبادل المنفعة هو الأساس في تكون الجماعات، وانضمام الفرد لجماعة يقصد به الفرد تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة. أي أنه يجرى تحليل التكلفة والعائد ويقارن بين عائد التفاعل (اشباع حاجات معينة) وتكلفته (احباط، إجهاد) وبالتالي سينضم للجماعة إذا تحقق عائد موجب أكبر من التكلفة.

٤- نظرية التوازن أو الموازنة (*Balance Theory*):

ارتبطت بـ (*Newcomb*)وتعتبر نظرية مزيج للنظريات السابقة، وهي الأقرب لتفسير نشوء الجماعات وتتمثل افتراضاتها في أن تجاذب الأفراد إلي بعضهم البعض أساسه تشابه اتجاهاتهم الشخصية وقيمهم وأرائهم حول موضوعات ومواقف معينة. وبمجرد تكوين الجماعة، فإن الأعضاء يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة (وهي الاتجاهات الشخصية والقيم المتشابهة بينهم من البداية). وإذا حدث عدم التوازن فإن الأعضاء يقومون بمحاولات لاستعادته وإلا تتفرق الجماعة.

ثانيا: نظريات تطور ونمو الجماعات (دورة حياة الجماعات):

١- نظرية المراحل:

من الأهمية بمكان أن يعلم المدير في أي مرحلة تمر بها جماعات العمل بالمنظمة حتى

يستطيع أن يتنبأ بسلوكها ويوجهه للوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الأخرى. وهي وفقا لنظرية المراحل كما افترضها رواد هذه النظرية (توكمان *Tuchman* وجنيس *Jensen*) كما يلي:

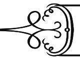
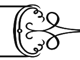
١- مرحلة التشكيل أو النشوء أو بداية التكوين (*Forming*):

تعتبر مرحلة البداية والتي يتم فيها التجاذب والتعارف بين مجموعة من الأفراد، وإرساء القواعد الأساسية المقبولة لتعاملاتهم، وتشكيل الانطباعات الأولي، واستكشاف الواجبات والوظائف والمهام التي عليهم القيام بها، والأهداف المراد انجازها، والمسئوليات الملقاة على عاتقهم ضمن إطار الجماعة، والفوائد التي ستعود عليهم من الانضمام إليها. تتميز هذه المرحلة بدرجة عالية من عدم التأكد بخصوص الأهداف والسلوك المتوقع من كل فرد ومهمة القيادة وعدم وضوح ماهية السلوك الصحيح والخطأ. وتكتمل المرحلة عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من وحدة أكبر (الجماعة) وتتضح الأهداف وبوجود قائد يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقا لها. وتكوين الجماعة يتم عادة على التجانس والتشابه في الصفات (ومنها السن، النوع، التعليم، الخبرة، التجربة، الخلفية الثقافية). والجماعات المتجانسة تقلل من دوران الأعضاء بالنسبة لها.

٢- مرحلة العصف (*Storming*) أو الاضطراب أو الاختلاف أو المجابهة (*Confrontation*):

هنا يحدث نوعا من الخلاف والنزاع بين أفراد الجماعة حول القوة والنفوذ والسيطرة والتناقض بين حقوق الأفراد وحقوق الجماعة في محاولة للوصول إلى أهداف محددة، وتظهر الاتجاهات والرغبات التي يختلف الأعضاء فيها. حيث يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قادة الجماعة، ويظهرون نوعا من السلوك الرافض لهم. وتحدث مجموعة من الصراعات والاضطرابات داخل الجماعة، تخلق التخوف والريبة بين الأعضاء والتناقض فيما بينهم. هذا الوضع قد يكون مرجعه لأن شخصيات الأعضاء قد تختلف، لذلك قد يرفض بعضهم سيطرة قائد الجماعة. وقد يؤدي الخلاف إلي الوصول إلي المرحلة التالية أو إلي فشل الجماعة واندثارها.

٣- مرحلة تكوين المعايير (*Norming*) أو الهيكلة أو التميز "*Differentiation*":
حيث يتم التوصل إلي تفاهم حول توزيع السلطات والمسؤوليات والاتفاق على القواعد الأساسية للعمل والتي يتم ضبط سلوك الأفراد بمقتضاها، ويتم توزيع الأدوار والتأكيد على التماسك والتوافق واعتبار ذلك كمعايير لا يخرجون عنها. وعليه يعمل الأعضاء مع بعضهم البعض، ويكونون علاقات ومشاعر وثيقة فيما بينهم، ويهتمون بالوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة، ويكون كل عضو فيها قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية. وبذلك يتشكل هيكل الجماعة (أدوار ومراتب ومهام ومعايير) ويظهر تماسك الجماعة وشعور أعضائها بالانتماء لها.

٤- مرحلة العمل أو الأداء (*Performing*) أو التعاون "*Collaboration*":

تتصف المرحلة بوجود قبول عام لهيكل الجماعة وهنا يبدأ أعضائها بالعمل والسعي للتوفيق بين احتياجات الجماعة ومتطلبات المهام المطلوب إنجازها وأدائها وتحقيق الأهداف المتفق عليها، ويظهر التنافس والتعاون مع الالتزام بتحقيق الأهداف. حيث يعملون بشكل متناغم سعيا لأداء مهامهم على النحو الأمثل. في هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على إنجاز المهام الصعبة التي تواجهها. وهنا يتحول التركيز بعيدا عن الاهتمامات الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة ككل، ومن الملاحظ أن الأعضاء عندما تكون دوافعهم عالية فإن هذا يؤدي إلى قيامهم بالمهام بشكل إبداعي وترتفع الإنتاجية داخل الجماعة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في النهاية.

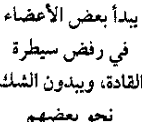
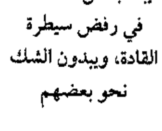
٥- مرحلة التفكك أو التحلل (*Adjourning*):

هي مرحلة الانتهاء أو الانفضاض وهنا تبدأ الجماعة بالتفكك والانحلال وذلك إما بسبب تفرق أعضائها أو تحقيق الأهداف المنشودة مثل الجماعات المؤقتة التي تشكلت لإنجاز مهمة معينة وفور انتهاء هذه المهمة تنتهي الجماعة.

وقد يختلف رد فعل الأعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله إلى إنجازات معينة مع الجماعة، ومنهم من يكون رد فعله يشوبه الحزن بسبب فقدانه لبعض الأصدقاء الذي تعامل معهم نتيجة لوجوده في الجماعة، أو يكون سبب الحل أن أعداد أعضائها أصبح في تناقص مستمر.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:

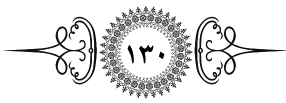
شكل (٣): تطور الجماعة وفقا لنظرية مراحل



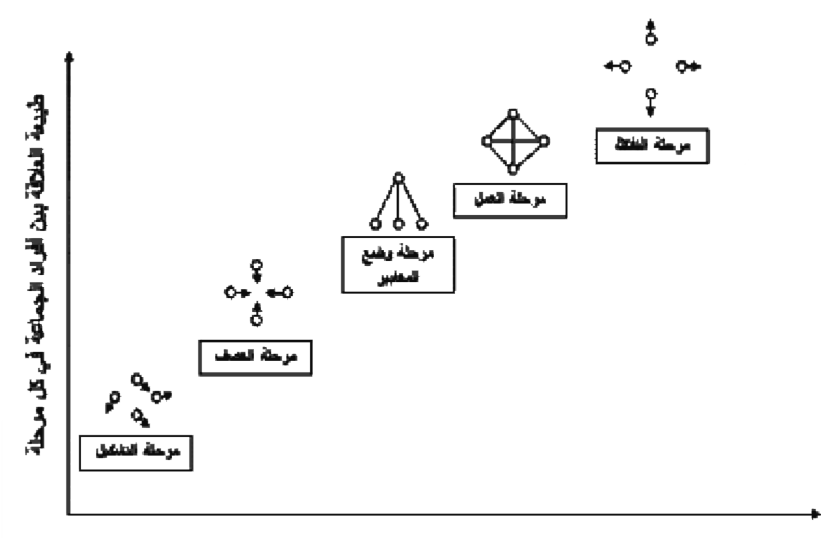






ويمكن تصوير طبيعة العلاقة بين أفراد الجماعة عبر مراحل تطورها كما يلي:

شكل (٤): طبيعة العلاقة بين أفراد الجماعة عبر مراحل تطورها



هذا ويعتبر النموذج مجرد إطارا عاما لتطور الجماعات، لماذا؟

١- قد تكون الجماعة في أي مرحلة، في أي وقت من الأوقات.

٢- يتفاوت الزمن الذي تستغرقه الجماعة في كل مرحلة من جماعة لأخرى.

٣- لا توجد حدود فاصلة قاطعة بين المراحل المختلفة.

٤- إن المراحل ليست دائما بهذه الدرجة من التحديد والوضوح كما أشارت إليها النظرية، حيث يمكن أن تندمج أكثر من مرحلة في خطوة واحدة، وخاصة عندما تواجه الجماعة ضغوطا بضرورة إنجاز مهام معينة قبل موعد محدد.

٥- إن الطبيعة الديناميكية المتغيرة للجماعات، قد لا تمكن من التنبؤ الصحيح لترتيب التطور عبر المراحل المختلفة.

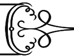
٢- نظرية التذبذب:

على عكس نظرية المراحل، تفترض هذه النظرية أن تطور الجماعات لا يخضع لتسلسل معين، وهذا التسلسل في المراحل لا ينطبق بالضرورة على كافة الجماعات، ويمكن تلخيص وجهة النظر هذه فيما يلي:

- يتم في البداية تحديد أهداف الجماعة والاتفاق على مواعيد انجازها.

- يحصل بعد ذلك فترة من التوقف في نشاط الجماعة.





- ثم فترة انتقالية بعد استنفاد الجماعة للوقت المحدد لها لانجاز المهام الموكلة إليها.
- يتم خلال هذه الفترة الانتقالية القصيرة إحداث تغيرات هامة.
- يلي ذلك فترة توقف أخرى.
- يتصف الاجتماع الأخير للجماعة بنشاط متسارع، وهكذا.

<u>تماسك الجماعة (*Group Cohesiveness*):</u>

يقصد به درجة التجاذب بين أعضاء الجماعة ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء فيها وعدم حلها. وتتوقف درجة تماسك الجماعة علي مقدار الجذب التي تتمتع به الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم الانسحاب منها بالإضافة إلى عوامل أخرى كثيرة يمكن تقسيمها إلى نوعين:

<u>(أ) عوامل داخلية خاصة بالجماعة:</u>

١- **درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة (*Interaction*)**: كلما كان هناك اتصال وتفاعل مستمر وايجابي بين الأعضاء كلما زاد التماسك والعكس صحيح.

٢- **قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف المشتركة (*Shared Goals*)**: كلما زادت قدرتها على تحقيق أهداف أفرادها كلما زاد التماسك والعكس صحيح.

٣- **درجة تشابه قيم واتجاهات الأفراد في الجماعة (*Similarity of Attitudes, Values*)**: كلما زاد التشابه كلما زاد التماسك والعكس صحيح.

٤- **درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة (*Dependence*)**: أي مدي اعتماد الأعضاء علي الجماعة في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم. فكلما زادت درجة اعتماديتهم على الجماعة في إشباع حاجاتهم كلما ازداد تمسكهم بالجماعة.

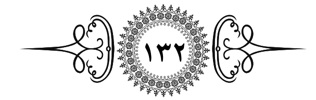
٥- **المكانة الاجتماعية للجماعة (*Prestige*)**: كلما تمتعت الجماعة بمكانة مرموقة زاد تماسكها والعكس صحيح.

٦- **حجم الجماعة (*Size*)**: كلما صغر حجمها زاد تماسكها والعكس صحيح.

٧- **التجانس بين الأعضاء (*Homogeneity*)**: كلما كانوا أكثرا تجانسا وتوافقا زاد تماسكهم.

<u>(ب) عوامل خارجية خاصة ببيئة الجماعة:</u>

١- التنافس بين الجماعات في المنظمة.
٢- نمط القيادة في المنظمة: ديمقراطي أم ديكتاتوري.
٣- المجتمع المحلي: والقيم والعادات والتقاليد السائدة في هذا المجتمع.



وبناء علي ما سبق يتضح أن خصائص الجماعة المتماسكة هي:

أ- وجود تقارب في المستوى الثقافي والاجتماعي للأعضاء.

ب- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.

ج- بناء معايير الجماعة على أسس موضوعية.

د- قدرة على ممارسة التأثير والضغوط على الخارجين عنها.

هـ- شعور بين الأعضاء بالاعتمادية علي الجماعة والولاء لها.

و- انخفاض حدة الصراع.

ز - وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

<u>محددات سلوك الجماعة:</u>

لسلوك الجماعة محددات تؤثر عليه وتتحكم فيه وتنقسم إلي ما يلي:

<u>أ- المحددات الداخلية:</u>

تتعلق بالخصائص الشخصية والقدرات الفردية للأعضاء (كالإدراك، الاتجاهات، الدوافع، درجة إشباع الحاجات، ضغوط التنظيمات غير الرسمية المنتمي إليها الفرد، التعليم، السن، النوع).وتعتبر هذه العوامل هامة في تحديد سلوك الأفراد، وبالتالي في تأثيرها على السلوك الجماعي. وتجدر الإشارة إلي ما يسمى بنمط التفكير الجماعي إذ يميل الأفراد للتفكير والتصرف بطريقة ترضي الأغلبية رغم عدم القناعة بهذا السلوك وذلك يرجع إلى ممارسة الضغوط من قبل الجماعة علي الفرد.

<u>ب- المحددات الخارجية:</u>

إن الجماعة نظام مفتوح وهي جزء من نظام اجتماعي أكبر يؤثر على سلوكها من خلال الكثير من العوامل منها:

-الاستراتيجية العامة للمنظمة:

إن الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة تجاه قوة ونفوذ الجماعات والموارد الموضوعة تحت تصرفها تؤثر عليها وقد تحد من سلوكها فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة قد يضعفها ويحدث قلق وصراع وتفكك بين أعضائها.

- السياسات التي تتبناها الإدارة:

أي السياسيات التي تتعلق بتوافر الموارد اللازمة للعمل، عملية اختيار وانتقاء العاملين، أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة، الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة والاتصالات المتبعة.

أنواع الجماعات:

تختلف الجماعات باختلاف المعيار الذي ينظر من خلاله إلى الجماعة. وباختلاف المعيار تعددت التصنيفات إلا أن هذه التصنيفات ليس بينها حدود فاصلة إذ قد يوجد بينها قدر من التداخل. وذلك كما يلي:

التصنيف الأول للجماعات: من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين: هذا التصنيف هو الأكثر شيوعا للجماعات داخل المنظمات، وتنقسم وفقا له إلي مايلي

١- الجماعات الرسمية:

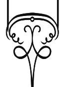
تعمل في إطار الأنظمة واللوائح والقوانين، وتتكون بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو فيها طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتميز بوجود علاقة رسمية بين أعضائها (علاقة رئيس ومرؤوس، قنوات اتصال رسمية). أي أنها تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المنظمة لها، العضوية فيها إجبارية، تتشكل نتيجة عوامل خارجية (بالنسبة للفرد)، أي أنها من اختصاص إدارة المنظمة. وهي الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهناك الكثير من التصنيفات للجماعات الرسمية سيتناولها الجدول التالي.

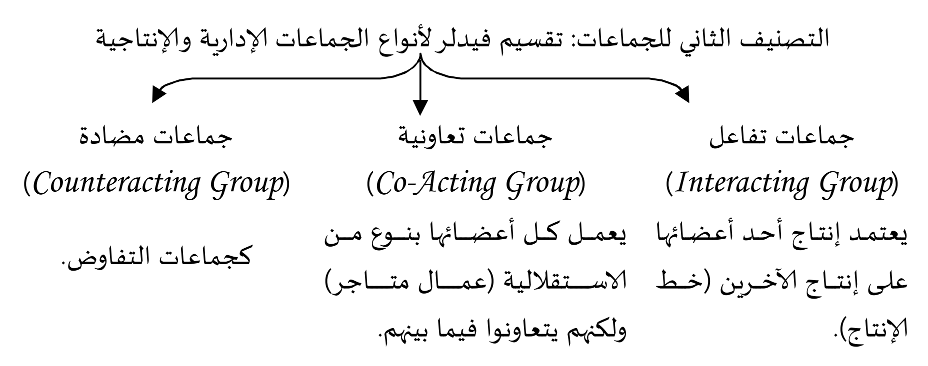
٢- الجماعات غير الرسمية:

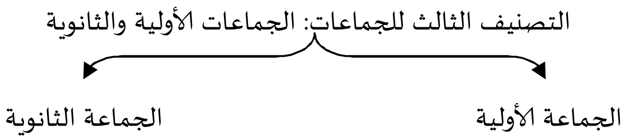
تتكون استجابة لعوامل داخلية نفسية واجتماعية خاصة بالأعضاء كالحاجة إلى التفهم والمشاركة الوجدانية واثبات الذات والحماية، وإشباع حاجة تحقيق هوية اجتماعية أو لمصالح أو أهداف مشتركة بينهم والتي قد تكون غير متفقة مع أهداف المنظمة. فهي شبكة من العلاقات الاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي وتعمل خارج اطر الأنظمة واللوائح والقوانين وتنشأ بعيدا عنه. حيث يشعر أعضائها بالأمن والاعتراف بذاتيتهم والاحترام والانتماء والقدرة على إنجاز أهدافهم وتتشابه قيمهم الاجتماعية. وتتكون وتحل بشكل اختياري من قبل الأفراد وتنمو بشكل طبيعي وعفوي، وتأخذ الطابع الإنساني.

الجماعات الرسمية								الجماعات غير الرسمية	
التصنيف الأول		التصنيف الثاني			التصنيف الثالث				
رأسية	أفقية	أوامر	مهام	متقاربة	وظيفية	لجان العمل	فرق العمل	صداقة	مصلحة
تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط بينهم	تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين، مثل جماعة الإنتاج ، التسويق، المبيعات	(الرئاسة) تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وتظهر على الخريطة التنظيمية. ولها قيادة (رئيس أو مدير) تعطي	تشكل من أجل القيام بمهمة معينة وعمل محدد وتكون مؤقتة بشكل نسبي، وتضم أعضاء لهم خبرات في مجال معين من مواقع تنظيمية مختلفة بغض النظر عن مستواهم وموقعهم	يتم تحديدها بشكل رسمي عن طريق المنظمة، وهي ليست جزء من التسلسل الهرمي للمنظمة، وتتكون من مجموعة من العاملين الذين يتميزون بصفات وخصائص	تحدد ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة الإدارة العليا مع توضيح خطوط السلطة والاتصال والمسؤولية طبقا لمسؤوليات المنظمة	هم عاملين إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي في المنظمة تطلب منهم الإدارة إنجاز مهام مؤقتة لدراسة موضوعات معينة أو حل مشكلة معينة ضمن فرق بشكل مؤقت. مثل تشكيل	تتكون من أفراد ينتمون إلى أقسام وتخصصات مختلفة تتكون من أجل إنجاز مهمة أو مشروع أو برنامج محدد، مثل فريق لتطبيق برنامج نظام معلومات إدارية للمنظمة	تتكون من أفراد ينجذبون لبعضهم البعض ويتشابهون معا في بعض الصفات مثل السن، الديانة، النوع، الهوايات، الاهتمامات. حيث تتكون صداقات بينهم خارج التنظيم الرسمي، ولا يشترط تشابه	(الاهتمام) عادة تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة، أو رغبة في تحقيق هدف مشترك بينهم، هذا الهدف هو الذي يؤثر في الجميع لتكوين هذه الجماعة،

		الأوامر وتسيطر على الآخرين داخل الجماعة مثل الإدارات	الوظيفي. مثل اللجان، والمجالس، جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة، لجان حل المشكلات الطارئة	متشابهة، مثل جماعة التطوير		لجنة لدراسة جدوى مشروع		وظائفهم، وتمتد هذه الجماعة خارج مكان العمل لتحقيق أهدافهم، مثل قيامهم بتنظيم رحلة معا أو لعب مباريات أو إقامة حفلات. ومن الطبيعي أن يؤثر انضمامهم لهذه الجماعة علي سلوكهم داخل المنظمة. مثل العصبة، والشللية	وعادة ما تتعارض مصالحها مع مصالح المنظمة. مثل النقابات، الاتحادات، الجمعيات





الجماعة الأولية	الجماعة الثانوية
هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر المحبة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة وجها لوجه، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفرادها. مثل جماعة الأسرة، الأقارب	هي جماعات يغلب عليها طبيعة علاقات سطحية غير عميقة بين أعضائها، ويقل شعور التعاطف القوي بينهم بالمقارنة بالجماعة الأولية.

التصنيف الرابع للجماعات:

يمكن تصنيف الجماعات طبقا لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، حيث يمكن تمييز الجماعات المفتوحة عن الجماعات المغلقة من خلال ثلاث معايير للتفرقة هي:

المعيار	الجماعات المفتوحة	الجماعات المغلقة
ثبات العضوية	تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها	ثبات واستقرار عضويتها.
الهدف من العضوية	تحقيق أهداف قصيرة الأجل ونتائج ملموسة في الوقت الراهن	تحقيق الأهداف طويلة الأجل
أيديولوجية الجماعة	أن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكارا وقيما واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطويرها وتنميتها	عادة تعتمد على الثقة المتبادلة بين أعضائها بدلا من التطور والحداثة في أساليب العمل.

وظائف الجماعات:

تحقق الجماعات وظائف وفوائد مختلفة علي مستوي كل من الفرد والمنظمة:



علي مستوي الفرد

١- إشباع حاجاته الاجتماعية ككائن اجتماعي.
٢- مصدر معلومات للفرد.
٣- مقارنة الإنجاز مع الآخرين.
٤- الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.
٥- توفر العائد النفسي (من حيث الاعتراف بالأهمية الفرد في الجماعة ودوره فيها وإشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات والأمان).
٦- توفر العائد المادي (زيادة الأجور الراجعة لارتفاع الإنتاجية بسبب العمل الجماعي).
٧- تحقق للفرد أهدافا يصعب عليه تحقيقها بمفرده.
٨- توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء.
٩- التفهم والمشاركة الوجدانية وتساعده على التخلص من الهموم.
١٠- الدفاع عن مصالح الأعضاء تجاه الضغوط الخارجية.
١١- المساعدة في حل مشكلات العمل.

علي مستوي المنظمة

١- مضاعفة الإنتاجية من خلال خفض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج.
٢- إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضاء المنظمة.
٣- تساعد على تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي بنجاح.
٤- تساعد المدير في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.
٥- تزيد من دافعية العاملين فتقلل من مظاهر التذمر وعدم الرضا عن العمل مما ينعكس علي أداء المنظمة.
٦- تخفض معدلات الدوران والغياب والتأخير، وتخفف حدة ضغوط العمل.
٧- توفر بيئة جيدة للمنافسة البناءة بين أعضائها وبين الجماعات الأخرى.
٨- تمكن الإدارة من التعامل مع الأفراد داخل المنظمات بشكل أسهل نسبيا مما لو كانت تتعامل مع كل فرد على حده، كما تسهل عملية الإشراف بالنسبة للمدير وتسد بعض الثغرات في قدرات المدير.

فعالية الجماعات:

تعتبر الجماعات الفعالة (بغض النظر عن نوعها) هي أفضل الجماعات بالنسبة للإدارة وأكثرها سلوكا مرغوبا. وتتميز بخصائص منها:

١- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة معا وذلك عن طريق التنسيق الجيد والفعال بين أعضائها.

٢- الروح المعنوية المرتفعة للأعضاء.

٣- الاتصالات الجيدة بين أفرادها.

٤- التنظيم الجيد للجماعة.

٥- العمل الجماعي والمشاركة الكاملة لأعضائها في أداء أدوارهم ومهامهم.

٦- القدرة على إشباع حاجات أفرادها.

٧- تفهم أدوار وأهداف الجماعات الأخرى والتنسيق معها.

٨- الأفراد فيها يؤدون العمل بروح الفريق الواحد وبروح معنوية مرتفعة.

٩- كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم داخلها.

١٠- تحدد الجماعة أهدافها بطريقة واضحة.

١١- تمتلك الموارد الضرورية لانجاز أهدافها.

١٢- تشارك الجماعة بالكثير من المقترحات المثمرة في انجاز الأهداف سواء الشخصية أو التنظيمية.

العوامل المؤثرة علي فعالية الجماعة:

للجماعة عوامل تؤثر في فعاليتها ومدى تجانسها حيث ذكر سيسيل جيب *Cecil "Gibb"* أن هذه العوامل تتعلق بما يلي:

١- **حجم جماعة العمل:** كلما كان الحجم صغيرا كانت أكثر فعالية.

٢- **عدد أعضاء الجماعة:** إن جماعة العمل التي يكون عدد أعضائها زوجيا تتخذ القرارات بشكل أكثر دقة، بينما الجماعة الفردية أسرع في إنجاز العمل من غيرها.

٣- **طبيعة ونوع العمل:** إذا كان العمل بسيطا ويتطلب تعاونا فالأفضل تكوين جماعة متجانسة (من حيث السن، المستوى التعليمي مثلا)، أما إذا كان العمل معقدا ويتطلب نوع من الإبداع فالأفضل أن تكون الجماعة غير متجانسة.

٤- **موقع العمل والتماسك:** كلما كانت الجماعة متقاربة في الموقع كلما كانت أكثر فعالية.

التفاعل بين الجماعات المختلفة في المنظمة:

تتعدد أنواع ومستويات التفاعل بين الجماعات في المنظمة من التنسيق والتعاون والتكامل إلى التنافر والصراع بين تلك الجماعات. فكل منظمة ما هي إلا شبكة من الجماعات المتفاعلة مع بعضها ولكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل ولو بشكل نسبي. ويأخذ التفاعل عدة أشكال منها المشاركة (في تحقيق أهداف المنظمة)، التعاقب (بأن يكون مخرجات جماعة تمثل مدخلات جماعة أخري)، التبادل (تبادل التأثير بين الجماعتين).

وتجدر الإشارة إلي أن هناك عوامل من شأنها خلق نوعا من التعارض أو التنافس السلبي بين جماعات المنظمة منها ما يلي:

١- التمسك بالمصالح والصراع من أجل فرض السيطرة أو النفوذ على الجماعات الأخرى.

٢- المغالاة في الانتماء للجماعة إلى درجة التعصب، مما يؤدي إلى الانعزالية ومعاملة الجماعات الأخرى على أنها أعداء ينبغي هزيمتهم حيث تعمد كل جماعة إلى تقليل الاتصال بالجماعات الأخرى.

٣- تناقض الأهداف ويحدث هذا التناقض عندما تحاول كل جماعة تحقيق أهدافها بطريقة تقلل من فرص تحقيق الجماعات الأخرى لأهدافها. مثل التناقض بين جماعات التسويق والإنتاج والتمويل فالأولى تسعى لتنويع الإنتاج بغرض إرضاء المستهلكين وإشباع حاجاتهم المتنوعة، بينما الثانية تسعى لتنميط الإنتاج بغرض تسهيل وتبسيط العمليات الإنتاجية، والثالثة تحبذ تنميط الإنتاج لتخفيض التكاليف وتحقيق وفورات في الإنتاج.

٤- طبيعة الهيكل التنظيمي (عدد الأقسام والوحدات، مدي استقلالية تلك الوحدات).

الهندسة الاجتماعية للجماعات:

يمكن الاستفادة من علم الهندسة الاجتماعية في تنمية وتعميق العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات لكي تتمكن المنظمة من بلوغ حالة التماسك والوحدة، هذه الحالة التي تساعدها في تحقيق أهدافها المنشودة، إن الهندسة الاجتماعية تستطيع تحويل العلاقات بين الأفراد من علاقات ضعيفة أو هامشية إلى علاقات قوية ومتماسكة أو تحويلها من علاقات مصلحية ونفعية ومتذبذبة إلى علاقات غائية وملتزمة تتوخى تحقيق الصالح العام. ومن علاقات تنافسية هدامة إلى تعاونية ومن علاقات دكتاتورية تسلطية إلى ديمقراطية وإنسانية ومن علاقات صراعية إلى تعاونية، وهذا يتم عن طريق تحديد السبل والغايات للعلاقات الإيجابية والمتطورة المطلوب خلقها وترسيخها ونشرها في المنظمة، وعن

طريق التعرف على طبيعة الواقع الاجتماعي للعلاقات السائدة في المنظمة واستخدام القيم التي تحولها من طور أو طبيعة إلى طور أو طبيعة أخرى، فالسبل التي تنمي العلاقات بين الأفراد هي التنشئة الاجتماعية التي توجههم نحو احترام وتقدير بعضهم البعض، التنشئة التي تزرع عندهم القيم الإيجابية وتزيل القيم السلبية، إضافة إلى اعتماد وسائل الضبط الاجتماعي التي تحمل الأفراد على تكوين العلاقات الإيجابية مع الآخرين والتخلي عن العلاقات السلبية والضارة. كذلك توفير الأجواء الإنسانية والمعطيات الإيجابية التي تدفع الأفراد إلى تكوين العلاقات المتعاونة، أما الغايات التي تكمن خلف تكوين العلاقات الإيجابية فهي تعميق التفاهم والمحبة والإخاء بين الأفراد والجماعات وتحقيق وحدة الجماعات وتمكين الوحدات الاجتماعية على اختلاف أحجامها من بلوغ أهدافها، كذلك تتطلب مهمة هندسة العلاقات الاجتماعية في المنظمة جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن واقع العلاقات الاجتماعية والعوامل الموضوعية والذاتية المؤثرة فيها وآثارها على البناء الاجتماعي، ومثل هذا العمل يتطلب إجراء الدراسات النظرية والميدانية عن هذا الموضوع والتي يمكن أن تستخدم في تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية في مجالها الرسمي وغير الرسمي، لكن لا نستطيع تنمية العلاقات بين الناس عبر الهندسة الاجتماعية دون القيام بالربط الواعي والمبرمج بين الحقائق والقيم، أي استخدام القيم والمبادئ والأفكار في توجيه واقع العلاقات الاجتماعية نحو مسالك معينة تخدم أغراض المنظمة وتمكنها من بلوغ أهدافها المنشودة، ويمكن للهندسة الاجتماعية أن ترتقي بواقع السلوك الاجتماعي للأفراد إلى مستويات أفضل. ذلك أنها تستطيع أن تحول السلوك الاجتماعي من سلوك غريزي انفعالي إلى سلوك عقلاني. وفقا لتصنيف ماكس فيبر لأنواع السلوك الاجتماعي ذكر أن السلوك الغريزي أو الانفعالي؛ هو السلوك الذي يستخدم وسيلة غير أخلاقية وغاية أخلاقية كالسرقة والكذب والغش والنفاق والنصب والاحتيال والشجار والإيذاء، أما السلوك العقلاني؛ فهو السلوك الذي يستخدم وسيلة أخلاقية وغاية أخلاقية كسلوك المقاتل الذي يدافع عن الوطن ضد الأعداء وسلوك الطالب الذي يطلب العلم والمعرفة ويحصل على الشهادة العلمية من أجل خدمة المجتمع والمشاركة في تحقيق أهدافه العليا.

<u>دور إدارة المنظمة تجاه الجماعات:</u>

بناء على ما سبق فإنه يمكن اعتبار أي منظمة عبارة عن كيان مكون من شبكة من الجماعات المتفاعلة مع بعضها ولكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل ولو بشكل نسبي. وأن أغلب النشاطات اليومية لأي منظمة تحدث داخل تلك الجماعات (سواء بشكل رسمي أو غير رسمي).

وتعتبر إدارة المنظمة بمستوياتها الثلاثة (الإدارة العليا، الوسطي، التنفيذية) مسئولة بشكل مباشر عن تحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى

فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها التنظيمية، فالإدارة مسئولة عن إزالة عوامل الصراع والتنافس السلبي أو تقليلها إلى أدني درجة ممكنة.

وجدير بالذكر أن حدوث الصراع بين الجماعات هو أمر حتمي سواء كان صراعا إيجابيا (والذي ينتج عنه نتائج ايجابية مثل التنافس الشريف بين الأفراد) أو سلبيا (الذي ينتج عنه نتائج سلبية مثل المشاحنات والعداء والكراهية بينهم)، وينبغي على الإدارة أن تعي ذلك جيدا وتحسن إدارته بالشكل الذي يقوي التنافس والصراع الإيجابي بينهم ويضعف الصراع السلبي هذا إذا أرادت النجاح وإلا ستدمر ذاتيا.

ومن جهة أخري فعلي إدارة المنظمة أن تعي تأثير الجماعات غير الرسمية علي سلوك العاملين، لأنه سواء شاءت الإدارة أم أبت فتلك الجماعات تعد أمرا واقعا في جميع المنظمات. ولذلك فينبغي عليها أن تحسن إدارة العلاقات معها وتحدث نوعا من التناسق والتكامل بينها وبين تلك الجماعات لتكسب تأيدها لأهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة إلي أن الإدارة تواجه ثلاثة أنماط من السلوك لدى العاملين هي كما يلي:

١- السلوك المتعاون أو المؤيد للإدارة.

٢- السلوك المعارض للإدارة.

٣- السلوك المحايد (يعمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته).

وهذه الأنماط الثلاثة يمكن أن تعزز أو تضعف وتتغير بناء على التأثير الذي تمارسه الجماعة على الفرد.

وفي ضوء كل ما سبق ينبغي علي الإدارة القيام بما يلي:

١- الاعتراف بوجود الجماعات غير الرسمية وعدم تجاهلها.

٢- عدم محاربتها أو محاولة حلها.

٣- حصرها وتصنيفها وفقا لدرجة تماسكها (متماسكة، غير متماسكة)، قوة تأثيرها (قوية، ضعيفة).

٤- تركيز الاهتمام علي الجماعات المتماسكة، القوية.

٥- العمل علي تعديل موقف الجماعات المحايدة وتحويلها إلي معاونة.

٦- العمل علي تغيير موقف الجماعات المعارضة وتحويلها إلي معاونة أو علي الأقل محايدة.

٧- استخدام الجماعات كقنوات اتصال وإيصال للمعلومات المرغوبة.

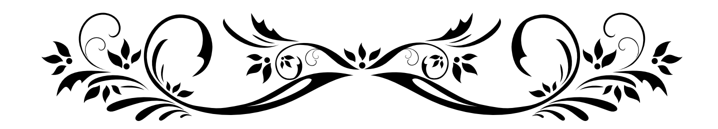
النظرة الإسلامية للجماعة:

تري أن الطبيعة الاجتماعية جزء أساسي من طبيعة الإنسان وضرورة من ضروريات حياته وتوازنه النفسي؛ وهو ما حثنا عليه الذكر الحكيم والسنة الشريفة في الكثير من المواضع في وجوب الاتحاد والجماعة والتي لا يتسع المقام لذكرها كلها، ومنها ما أخبرنا به القرآن الكريم بقولة تعالى {يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير}(الحجرات:١٣)، {واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا} (آل عمران: ١٠٢-١٠٣)، {إن الذين فرقوا دينهم وكانوا شيعا لست منهم في شيء} (الأنعام: ١٥٩)، {ولا تكونوا من المشركين من الذين فرقوا دينهم وكانوا شيعا كل حزب بما لديهم فرحون} (الروم:٣٢)، وقال صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"، "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا"، وأخيرا "إن الله لا يجمع أمتي على ضلالة، ويد الله مع الجماعة".



الفصل السادس

المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي



الفصل السادس

المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي

ينبغي لفهم وتفسير السلوك الإنساني فهم عدة جوانب لكي يتم التوصل من خلالها لفهم السلوك بطريقة صحيحة ولعل من أهمها؛ الفرد والجماعة والمجتمع، حيث أن تلك الجوانب الثلاثة تلعب دور كبيرا وبارزا في فهم سلوك الأفراد لأن السلوك هو نتاج عدد من التفاعلات ما بين تلك الجوانب والتي تؤثر على طبيعة ذلك السلوك واتجاه وقوته. فلو استطعنا فهم هذه التفاعلات لاستطعنا توجيهه بتغييره أو تعديله نحو الأفضل ونحو سلوك إيجابي يفيد الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل.

وكما ذكرنا في بداية هذا المؤلف أن علم السلوك التنظيمي قد اشتق جذوره وأصوله من ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجي. وبالتبعية فإن المحددات الأساسية لهذا السلوك قد اشتقت من تلك العلوم، ففيما يتعلق بالمحددات الفردية فقد اشتقت من علم النفس، أما المحددات الاجتماعية فقد اشتقت من علم الاجتماع، والمحددات الحضارية اشتقت من علم الأنثروبولوجي وهي محور اهتمام الفصل الحالي. ويمكن التعبير عن ذلك إجمالا في ضوء مقولة أحد الفلاسفة القدامى بأن "كل إنسان يشبه كل الآخرين في بعض النواحي، كل إنسان يشبه بعض الآخرين في نواحي أخري، كل إنسان يختلف عن أي إنسان أخر في نواحي خاصة".

وتعكس الجملة الأولي نواحي منها البيولوجية والثقافية (وهي عامة علي جموع البشر إلي حد ما)، والثانية تعكس النواحي الاجتماعية (فهي قاصرة علي مجتمع معين)، بينما الثالثة تعكس النواحي النفسية والفردية.

ومما لا شك فيه أنه لا يمكن إغفال أهمية ودور العوامل الثقافية والحضارية العامة في حياة الفرد والجماعة. فالبشرية ليست جماعة ولا فردا فقط ولكنها تشتمل كافة التفاعلات فيما بينهما والأنظمة والأطر التي تحكم وتنظم وترشد تلك التفاعلات.

فبالنسبة للنظام الرأسمالي (الفردي) مثلا نجده يفسر أي شيء في حياة الإنسان من خلال طبيعة الفرد ذاته (النفسية والبيولوجية).

ثم ظهر بعد ذلك النظام الاشتراكي (الجماعي) وأصبح كل شيء مرتبط بطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وحدث شبه إلغاء لشخصية الفرد. فمثلا عندما يقوم الفرد بسلوكيات غير مرغوبة أو يفشل في تحقيق أهدافه يتم إلقاء اللوم والمسئولية على مجتمعه. ويتوجب علي الفرد وفقا لهذا النظام أنه في هذه الحالة يقوم بتغيير هذا المجتمع لكي يتغير

سلوكه؛ أي أن المجتمع بكل ثقافته وتقاليده وظروفه وعقائده هو المسئول عن تنشئة سلوك أفراده بالكامل.

وبوجه عام تساهم الثقافة في تمييز الإنسان عن سائر المخلوقات، فهي التي تكسبه صفته البشرية والاجتماعية والسلوكية.

أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني:

تتمثل المحددات الحضارية فيما يلي:

١- الثقافة العامة.

٢- القيم والمعتقدات.

٣- اللغة.

أولا- الثقافة العامة (*Culture*):

برغم كون مفهوم الثقافة يعد مفهوم حديث نسبيا في اللغة العربية إلا أنه أصبح الآن مفهوما شائعا في الدراسات الاجتماعية والنفسية ودراسات علماء الأنثروبولوجيا والذين تناولوه قبل ١٠٠ عام، إلا أنهم قد اختلفوا في تحديد معناها. ففي عام ١٩٥٢ قاما العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون بجمع حوالي ١٤٦ تعريف لمفهوم الثقافة حيث اشتملت علي فروع علوم متنوعة مثل علم النفس، الاجتماع، التاريخ، الوراثة وغيرها؛ من هذه التعريفات ما يلي:

- ترجع جذور لفظ "الثقافة" في اللغة العربية من كلمة "ثقف" وهي بمعني الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال والتقويم، والذي ينعكس أثره علي السلوك. وعليه جاءت الثقافة اصطلاحا علي هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان وتستقر في الذهن المجتمعي ليرسي علي أساسها القيم والمعتقدات التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها.

- يعتقد تايلور أن الثقافة هي كل معقد يشتمل على مجموعة من الأخلاق والمعلومات والفن والقيم السلوكية والقانون والمعتقدات والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.

- هي مركب يحتوي علي المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع.

- هي مجموع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها.

- هي مجموعة القواعد والإجراءات العامة التي تكمل بعضها البعض والتي يجب علي الفرد اتباعها لإشباع حاجاته المختلفة.

- هي نمط الحياة الذي يعيش في ظلاله بني البشر في مجتمع معين.

- تشتمل الثقافة على الفنون والآداب وطرق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات.

- هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله البشر من مظاهر الحياة المختلفة.

وتأسيسا علي كل التعريفات السابقة يمكن النظر للثقافة علي أنها نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة، العادات السلوكية، القيم، الاتجاهات، الأخلاق، المعتقدات، اللغة، الفن، العقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم.

ومن التعريفات يتضح أن الثقافة تمثل نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد، ونظرا لأنها تكتسب ويتم تعلمها من قبل الفرد من خلال ما يمر به من تجارب وخبرات فإن لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره.

وبالتالي فليس هناك ما يطلق عليه بـ "الثقافة العالمية" والتي تصلح لكل المجتمعات في كل زمان ومكان. فصحة الثقافة وخطأها هو مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات، فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع أخر.

وكذلك نجد أن الأفكار الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الدينية هي قضايا نسبية. فمثلا كان يسود في مجتمع اليونانيين القدماء تعدد الآلهة في حين يسود في مجتمع المسلمين وحدانية الإله.

هذا وتهتم العلوم السلوكية بمعرفة الثقافة التي تسري في المجتمع الواحد لما لها من تأثير علي السلوك الإنساني.

وبناء علي سرد التعريفات السابقة يتضح أنه برغم عدم الاتفاق بين العلماء علي تعريف واحد ومحدد للثقافة، إلا أن هناك اتفاق حول أن لكل إنسان ثقافة تميزه، وعليه فلكل مجتمع ثقافة جماعية تميزه، وأيضا هناك ثمة اتفاق حول أن الثقافة تلعب دورا فعالا (سواء إيجابيا أو سلبيا أو مزيجا منهما) في حياة المجتمعات (أفرادا وجماعات ومنظمات) وفقا لطبيعتها ومكوناتها وجاذبيتها وعمقها وقوة تأثيرها.

والسؤال الذي يثور في الذهن هنا هو هل هناك تفرقة بين الثقافة والحضارة أم أنهما مصطلحين مترادفين؟

والإجابة هناك تفرقة بينهما فهما ليسا مترادفين.

الثقافة (*Culture*)	الحضارة (*Civilization*)
مكون بيئي يحتوي علي قيم ومعتقدات وأفكار ومعايير وأنماط سلوك تأخذ بها مجموعة من البشر في فترة من الزمن ويتم تناقلها من خلال عملية التطويع الاجتماعي، فالثقافة تكتسب من البيئة المحيطة بالفرد.	إطار واسع يعكس واقع مجتمع كامل بعصر من العصور. هذا الإطار يحتوي علي المكونات الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعادات والتقاليد والأديان والفنون.
الثقافة تعتبر عاملا من العوامل المكونة للحضارة	الحضارة تمثل الكل والثقافة الجزء

<u>مكونات الثقافة:</u>

<u>١- الثقافة المادية (المستوي الفيزيائي):</u>

وهو ما يسمي بالوسائل المادية (*Materials*) وهي نتاج صنع البشر من أشياء مادية ملموسة ومرئية. وهي من أكثر المكونات وضوحا.

وتشتمل علي المباني، الوثائق والمطبوعات، الإنشاءات، التكنولوجيا المستعملة بها، السلع، الأثاث، الملابس، الشارات والرموز والصور، والأصوات وغير ذلك من الجوانب الملموسة بمجتمع معين، ولكنها لا تعبر بشكل دقيق عن ثقافة ذلك المجتمع.

<u>٢- الثقافة غير المادية (مستوى القيم والمعايير والافتراضات):</u>

(أ) القيم:

عندما نريد معرفة ما إذا كانت أفكار معينة صحيحة أم خاطئة فإن الأمر يتطلب قياسها علي أفكار أخري سائدة في المجتمع تدعي الأيديولوجيات (أو القيم). وتشتمل علي كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء مجتمع معين يؤمنون به ويتبعونه. فالمجتمعات تمارس ضغوطا علي أفرادها وتجبرهم علي اعتناق تلك القيم إذا أرادوا البقاء في كنفها.

وتتمثل في الأفكار، المعرفة، الأخلاقيات، القانون،... فهي التي توجه سلوك الأفراد والجماعات في ذلك المجتمع، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بالمجتمع، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد والجماعات.

(ب) المعايير:

تشير المعايير إلي طرق العمل أو السلوك المقبول وغير المقبول اجتماعيا والذي يجب علي الأفراد القيام به أو الامتناع عنه باعتبارهم أعضاء في مجتمع معين. فهي تشبه القنوات التي يسير فيها السلوك.

إذا فالسلوك الذي يصدر عن الأفراد في المواقف التي يتعرضون لها يخضع لمعايير. فمثلا عندما يلتقي شخصين تكون هناك معايير حاكمة للسلوك المرغوب في هذا الموقف والذي يجب أن يقوما به، كأن يتصافحا باليد مثلا أم يتجاهلا بعضهما أم يتعانقا أم يلامس أحدهما أنفه بأنف الأخر أم يقبله في كتفه،... وهكذا بالنسبة لكل أنماط السلوك. وتجدر الإشارة إلي أن هناك نوعين من المعايير:

- **معايير أمرية:** أي تأمر الأفراد أو الجماعات بالقيام بسلوك معين. مثل قيادة السيارة من جهة اليمين.

- **معايير تحريمية:** أي تمنع الأفراد أو الجماعات من القيام بسلوك معين. مثل القيادة مع تناول الكحوليات أو دون سن معين.

هناك معايير شائعة لكل المجتمع ومعايير أقل انتشارا أو متعلقة بقطاع معين من المجتمع. وقد تتخذ هذه المعايير (أو التوقعات السلوكية) أشكالا مختلفة منها:

١- **العادات الشعبية** (*Folkways*): وهي عادات الأفراد (*Ways of The Folk*) أي الطريقة التي أعتاد أفراد المجتمع القيام بها من أجل أداء الأشياء المختلفة لإشباع حاجاتهم، وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض وفي سلوكهم اليومي. وتنتقل من جيل لأخر إما بالتعليم أو بالملاحظة والمحاكاة (التقليد). مثل عادة تناول الطعام ثلاث مرات يوميا، بدء المصافحة باليد اليمني، عادات متعلقة بطريقة تناول الطعام (سواء باليد، أو بالملعقة والشوكة والسكين، أو بالأعواد الصينية).

٢- **المحظورات أو المحرمات** (*Taboos*): بعض من العادات الشعبية السابقة تقترن بالأخلاق ويترتب علي مخالفتها من قبل أفراد المجتمع ضررا سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع. وبالتالي تكتسب صفة الإلزام من جانب الفرد، ويترتب علي مخالفتها التعرض للعقاب أو للنبذ الاجتماعي. فمثلا تناول وجبة واحدة أو استخدام الملعقة في الأكل من عدمه لا يتسبب في ضرر للفرد أو المجتمع، ولكن زواج البنت الشرقية بدون موافقة أسرتها أو تطاول الابن علي والديه أو شرب المسلم للخمور كلها أمثلة للمحظورات. وبذلك تتضح التفرقة بين السلوك التقليدي المجرد المعتاد والسلوك الأخلاقي.

٣- **النظم الاجتماعية** (*Social Systems or Institutions*): بعض من هذه

العادات تحتل أهمية أكثر من غيرها من وجهة نظر المجتمع، فإذا تراكمت معا تكون ما يعرف بـ "النظام الاجتماعي".

من أمثلة ذلك النظام التعليمي، النظام الديني، النظام العائلي. ويشتمل أي من هذه الأنظمة الثقافية الفرعية علي عدة أنماط سلوكية متفق عليها ومتعارف عليها اجتماعيا يلتزم الأفراد بها، ويمثل جزء من الثقافة العامة للمجتمع (النظام الأكبر).

٤- **القانون (*Low*):** يعتبر القانون أكثر المعايير المعروفة لدي البشر. ويمثل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك حيث يحدد بوضوح ما الذي يجب على الفرد عمله وما الذي يجب عليه الامتناع عنه، والعقوبة التي تنزل بمن يخالف ذلك بتعرضه للمسألة القانونية. وعليه فالقانون يعتبر منظما وموجها ومحددا للسلوك الإنساني وهو أكثر المحددات الثقافية وضوحا وتوثيقا.

(ج) الافتراضات الأساسية:

هي التي يكونها الفرد حول مجتمعه وبيئته الخارجية وهي التي تملي عليه كيف يفكر، وكيف يدرك ما حوله وما هو إحساسه وشعوره نحو عناصر بيئته، وما هي أهدافه.

فمثلا نجد أن نمط الإدارة المتبع في منظمة ما ينبع إلى حد بعيد من الافتراضات التي يفرضها المدير حول مرؤوسيه وحول الكيفية التي يمكن أن يديرهم بها والتي تؤدى بها الأعمال. هذه الافتراضات حول فهم الطبيعة البشرية لمرؤوسيه وكيفية التعامل معها داخل المنظمة (مثال نظرية *X*، *Y*) هي التي توجه سلوكه فعليا نحو مرؤوسيه، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فافتراضات المرؤوسين عنه وعن المنظمة هي التي ترشدهم إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات. وتوفر الافتراضات الأساسية الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم. وعليه يتضح صعوبة ملاحظة وتفهم الافتراضات الأساسية لأنها داخلية وضمنية في نفس الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة خفية.

وبوجه عام، يصبح المفهوم الشامل للثقافة هو تطوير فهم مشترك للمستويات السابقة للثقافة.

<u>أهمية الثقافة وتأثيرها علي السلوك الإنساني:</u>

تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير. وبالتالي يمكن أن تلعب الكثير من الأدوار منها:

١- توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق لديهم شعورا بالتوحد ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم.

٢- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لهم لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.

٣- تكيف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة.

٤- تحقيق التنسيق والرقابة.

٥- تقليل الصراعات داخل المجتمع.

٦- خلق الالتزام الجماعي.

<u>**سمات الثقافة:**</u>

هناك سمات أساسية للثقافة؛ وهي كما يلي:

١- **نظام مركب:** حيث أنها تتكون من عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها وتشتمل علي ثلاثة أنظمة فرعية هي كما يلي:

أ- **الجانب الاجتماعي:** يشمل الفنون والآداب والعادات الشعبية والمحظورات والنظم الاجتماعية.

ب-**الجانب المعنوي:** يشمل النسق القيمي والأخلاقي والفكري للمجتمع.

ج- **الجانب المادي:** يشمل نتاج المجتمع من مباني، الآلات، معدات،...

٢- **نظام متكامل:** حيث أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق التوافق بين مكوناتها الفرعية، وبالتالي فإن أي تغير يطرأ على أحد المكونات يؤثر علي باقي المكونات حيث أنها تمثل نسقا متوازنا ومتكاملا.

٣- **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث تنتقل من جيل إلي الأجيال اللاحقة، أي يتم توريثها عبر الأجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وبذلك تصبح جزءا من ميراث الجماعة.

٤- **تكتسب ويتم تعلمها:** فهي ليست غريزة أو فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، ويقوم كل جيل بتسليم الثقافة للجيل الأخر عن طريق التفاعل مع الآخرين، أو التعليم (سواء المقصود أو غير المقصود)، أو الخبرة، أو التجربة، أو المحاكاة.

٥- **نظام متغير ومتطور ومتكيف:** أي أن استمرار الثقافة لا يعني انتقالها عبر الأجيال بشكل تلقائي كما هي بدون تغير، بل إنها كاستجابة للتغيرات في مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وللتوافق مع البيئة المحيطة (سواء اقتصادية، ثقافية، اجتماعية) نجدها في تغيير مستمر، حيث تفقد منها جوانب قديمة وتستجد عليها جوانب أخري جديدة.

٦- **إنسانية:** حيث ينفرد بها الإنسان دون غيره من المخلوقات.

٧- **انتقائية:** إن تراكم الخبرات التي مر بها المجتمع يؤدي إلي حدوث تراكم ثقافي تعجز معه الطبيعة البشرية للأجيال عن الاحتفاظ به كاملا في ذاكرتها. وعليه يقوم كل جيل بعمليات انتقائية لعناصر الثقافة بقدر ما يحقق له إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة

المحيطة. لذلك نجد أن الثقافة تخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها كل من المديرين والعاملين في المنظمة. فكل مدير ينتقي منها ما يزيد من قدرته على التوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه منظمته وتمكنه من إدارة مرؤوسيه، والعاملين كذلك يقومون بانتقاء العناصر التي توجه سلوكهم وتمكنهم من التوافق مع بيئة العمل بالمنظمة.

العوامل المؤثرة علي الثقافة:

هناك الكثير من العوامل التي تسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها:

١- **المستوي العلمي للفرد:** ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة المستمرة علي التفكير والتعلم واكتساب المعرفة أيا كانت المعلومات أو الأنماط السلوكية أو التوقعات التي يراد تعلمها. فالفرد ينتقي من نماذج السلوك والقيم والأفكار والمعتقدات وفقا لمستواه العلمي وقدراته العقلية.

٢- **قدرة الفرد علي التعبير والتواصل:** برغم أن جميع الكائنات الحية لديها القدرة علي الاتصال، إلا أن الله قد ميز الإنسان بالإضافة لذلك بالقدرة علي التعبير واستخدام أساليب التعبير المختلفة لتحقيق هذا التواصل مع الغير مما يساعد علي تحقيق السرعة والسهولة والوضوح في توصيل المعلومة والفهم والاستيعاب لها ومن ثم سرعة التعلم والاكتساب لها.

٣- **قدرة الفرد علي التذكر والاحتفاظ والتخزين:** ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة علي التذكر والاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها والاستفادة من الخبرات والتجارب الماضية. وهذه القدرة تكفل نقل المعرفة من جيل لأخر وهو ما يطلق عليه "التوارث الثقافي بين الأجيال".

٤- **اللغة:** هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية (أي الإشارات الجسدية) التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما بينهم. فمن خلالها يمكن لهم أن يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وخبراتهم وتجاربهم ونقلها للأخرين المشاركون لهم في هذه اللغة وتبادلها معهم، مما يزيد من احتمالية تناقل الأنماط السلوكية فيما بينهم.

مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين:

في ظل المتغيرات العالمية في بيئة الأعمال المعاصرة أصبح من الطبيعي أن يعمل أفراد من مختلف الجنسيات في المنظمات مما يستتبعه سير العمل في المنظمات في ظل مختلف الثقافات الخاصة بالعاملين.

وفي ظل هذه التعددية الثقافية للعاملين كان لزاما علي علماء السلوك التنظيمي أن

يلقوا الضوء علي هذا المجال.

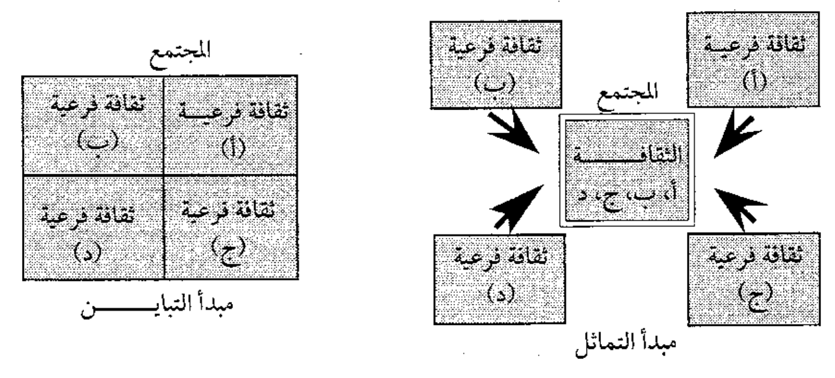
بصدد تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي لعامليها يمكنها اتباع المداخل التالية:

١- **مدخل التشابه أو التوحد (*Melting Pot*):**

يقضي بأنه لكي يحدث التوافق بين العاملين المنتمين إلي أجناس أو ديانات أو جنسيات أو أصول عرقية مختلفة - وبالتبعية ثقافات مختلفة -ويتفاعلون ويتعاملون معا وينجحون في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية فلابد عليهم أن تنصهر كل خلفياتهم الثقافية في بوتقة واحدة لتصبح ثقافة واحدة مشتركة ويتحقق في هذه الحالة التماثل الثقافي. وهذا المدخل هو ما كان سائدا في الولايات المتحدة قبل الستينيات. حيث حاول المهاجرين إليها استيعاب وهضم الثقافة الأمريكية إلي أن أصبحت مشتركة بينهم بغض النظر عن ثقافاتهم الأصلية.

٢- **مدخل الاختلاف أو التعدد (*Cultural Pluralism*):**

منذ منتصف الستينيات ومع تنامي دور منظمات الحقوق المدنية وحقوق الإنسان أصبح المجتمع الأمريكي يتقبل فكرة الاختلاف ويحترم الثقافات الفردية ولا يصر علي إحداث التماثل لكي يتم التوافق بل يمكن أن يحدث التوافق بين العاملين والانسجام والتناغم بينهم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة حتى في ظل وجود اختلافات بينهم في الأجناس أو الديانات أو الجنسيات أو الأصول العرقية. ويمكن توضيح المدخلين السابقين



من خلال الشكل التالي:

شكل (١): مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين

يتضح من الشكل أن اتباع مدخل التشابه (أو التماثل) يفترض وجود ثقافة عامة تنشأ من اندماج الثقافات الفرعية (أ، ب، ج، د) في ثقافة واحدة.

أما العكس مدخل الاختلاف (أو التباين) أو احترام التنوع في قوى العمل (*Valuing*

(*Diversity*) فيفترض أن العاملين من ثقافات متنوعة يتعايشون معا في مجتمع واحد يعترف بثقافاتهم المتنوعة ويحافظ علي هويتهم الثقافية. وهذا المدخل هو الأحدث فكريا حيث ازدادت أهمية مبدأ احترام الآخر وقبول تنوع الثقافات الفرعية داخل الثقافة الكلية.

التكيف الثقافي:

يبدو أثر التنوع الثقافي واضحا بالنسبة للعاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، حيث إن الانتقال إلي ثقافة مختلفة تتضمن قيما وتقاليدا ومعاييرا سلوكية مختلفة لم يعتادوا عليها تصيبهم بما يسمى بـ "الصدمة الثقافية (*Culture Shock*)". والغريب أن نفس هؤلاء العاملين يصابون بالصدمة الثقافية أيضا عند عودتهم إلي أوطانهم الأصلية بعد قضاء فترة طويلة في الدولة الأجنبية ويحتاجون فترة لإعادة التكيف (*Repatriation*).

وتحدث الصدمة الثقافية نتيجة إدراك الأفراد بأن الآخرين يختلفون عنهم بشكل غير متوقع أو بطريقة لا يمكنهم تخيلها. وقد يستغرق ذلك بعض الوقت لكي يعتادوا عليه. وعموما كلما طالت مدة بقاء الفرد في دولة معينة زاد تقبله لثقافتها.

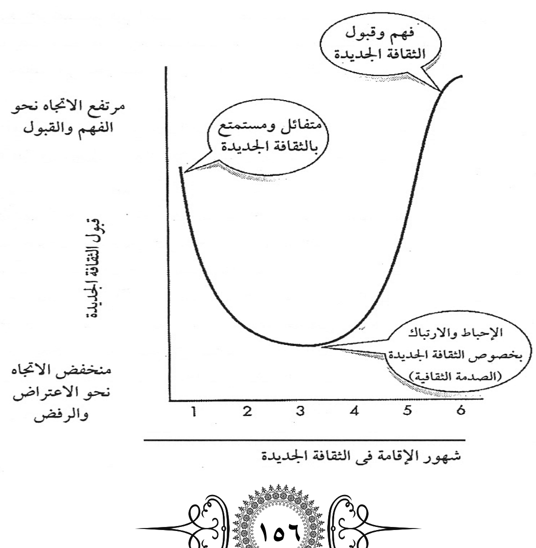
ويلاحظ أن عملية التكيف مع الثقافة الأجنبية تأخذ شكل حرف "*U*" وتمر بالمراحل الثلاثة التالية:

المرحلة الأولي: يكون الفرد فيها في بداية انتقاله للثقافة الجديدة متفائل ولديه رغبة للاستمتاع بالعالم الجديد، وتستغرق هذه المرحلة حوالي شهر تقريبا.

المرحلة الثانية: وتتمثل في الشهور التالية حيث يشعر الفرد بالإحباط والاضطراب خلال محاولاته ومعاناته في التكيف مع الثقافة الجديدة. وهنا تحدث الصدمة الثقافية.

المرحلة الثالثة: بعد حوالي ستة أشهر فإن الفرد يتكيف مع الثقافة الجديدة ويصبح أكثر ميلا لتقبلها. كما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (٢): مراحل التكيف الثقافي



ويلاحظ أن الصدمة الثقافية أمر محتم الوقوع. ويمكن إيعاز حدوث تلك الصدمة إلي النظرة المحدودة أو الضيقة من بعض الأفراد في تفسير سلوك الآخرين. حيث تكون لديهم معتقدات خاطئة بخصوص ما يلي:

١- أن هناك طريقة وحيدة مثلي للسلوك أو التصرف مع الآخرين.

٢- أن طريقة تصرفهم هي المثلي. وهو ما يسمي بـ ""التحيز الثقافي". فعلي سبيل المثال يصر الأمريكيون علي التحدث باللغة الانجليزية ويرون أن كل بلاد العالم لابد أن تتعلمها وتجيد التحدث بها، بينما يميل الأوربيون إلي التحدث بأكثر من لغة.

وبالتالي فتعرض الفرد لثقافات متنوعة يعلمه أن الهدف الواحد يمكن تحقيقه عن طريق اتباع سلوكيات مختلفة، هذه السلوكيات قد تكون جميعها صحيحة ومتكافئة في الجودة وتحقق في النهاية ذلك الهدف.

ثانيا- القيم (*Values*) والمعتقدات (*Beliefs*):

وهما البعد الثاني من أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني، كما يلي:

القيم: هي لب الثقافة وتشير الكتب المتخصصة في هذا المجال إلي تعدد التعريفات التي صاغها الباحثون لتحديد وتعريف مفهوم "القيم". فبرغم شيوع استخدامها من قبل الباحثين إلا أنهم لم يستطيعوا التوصل إلي تعريف محدد ومتفق عليه حول ماهية القيم. فمنهم من عرفها عن طريق ربطها بطريقة معاملة الأفراد للأشياء، أو أنها أنماط للسلوك، أو أنها نواحي يطبقها الفرد أكثر من مجرد كونها تعبير عن كيفية إدراك الفرد للأشياء وتقيمه لها (أي إعطائها قيمة). تلك النظرة للقيم تركز علي أن القيم تمثل نماذج للسلوك أو معايير للقرارات والتصرفات، أو أن القيم هي أحكام عقلية، وأهداف، يمكن استخدامها علي أنها مقاييس أو معايير، أو هي مؤشرات للاتجاهات، يمكن تناولها من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية.

هذه التعددية في التعريفات قد تجد ما يبررها في ضوء اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في هذا المفهوم. ومنهم علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجي والإدارة والاقتصاد والفلسفة والتربية وغيرهم. وكل فريق من العلماء وضع تعريف للقيم يخدم تخصصه، وكل فريق تأثر بنظرية أو بمذهب معين في تعريفه لها. وقد ترتب علي ذلك نوع من الاختلاف في تناول هذا المفهوم من مجال لأخر ومن تخصص لأخر داخل نفس المجال ومن استخدام لأخر داخل نفس التخصص

والخلاصة أن القيم هي مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد علي الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف وتتسم بقدر من الاستقرار

النسبي. وعليه فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كموجهات ومرشدات للسلوك سواء علي المستوى الفردي أو التنظيمي.

إن القيم ليست رأيا (*Opinion*) أو اتجاها (*Attitude*) لأنهما موقفيان، فقد يكون للفرد ألاف الآراء والاتجاهات. أما القيمة (*Value*) فهي المبدأ أو الأساس الذي يستقر في وجدان الفرد وتصدر عنه أرائه واتجاهاته كما يشكل ما يعتقده صحيحا أو خطأ. وبذلك فهي أكثر عمقا و أقل تنوعا لدي الفرد وأكبر تأثيرا علي سلوكه.

وبرغم أن القيم تمثل مكونات عقلية إلا أن لها أبعاد سلوكية وعاطفية. إن القيم تتطور بشكل يمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم بطرق مقبولة اجتماعيا. ولهذا فالقيم تتشكل في ضوء الإطار الثقافي للمجتمع. إن قيم الأفراد داخل أي مجتمع تمثل الأساس الذي يتم بناء عليه تقييمهم الذاتي لأنفسهم وللآخرين. وهي تلعب دورا أساسيا في وضع الأهداف الشخصية. ويمكن التعبير عن القيم من خلال عمليتين هما:

١- **التبلور (*Crystallization*):** القيم تتبلور عندما يمكن للأفراد أن يحددوها ويوضحوا كيفية تأثيرها علي سلوكهم.

٢- **الأولوية (*Prioritization*):** عندما يرتب الفرد القيم في ضوء أهميتها النسبية.

إن نظام القيم يشتمل علي كل القيم التي يعتنقها الفرد بما في ذلك قيمه الثقافية العامة وقيم العمل (الثقافة التنظيمية).

القيم الثقافية العامة تتضمن قيم متعلقة بالطبيعة البشرية (الكائنات البشرية جيدة، سيئة، علي حد السواء)، العلاقة بين الفرد والطبيعة (الطبيعة تسيطر علي الأفراد، الأفراد تسيطر علي الطبيعة، التعايش بتناغم مع الطبيعة أمر ضروري)، التوجه بالوقت (الماضي، المستقبل، الحاضر)، السيطرة علي النفس (درجة عالية، متوسطة لسيطرة الفرد علي مشاعره وعواطفه، منخفضة)، العلاقات الاجتماعية (الفردية- بمعني أن الفرد هو أهم وحدة اجتماعية، الاشتراكية- بمعني أن الجماعة هي الأهم).

وبرغم أن هناك بعض القيم الثقافية قد تبدو مسيطرة وطاغية في جماعات ثقافية معينة مقارنة بالجماعات الأخرى إلا أن هناك قدر من التنوع والاختلافات ما بين أعضاء نفس الجماعة الثقافية، وكذلك فإن هناك قدر من التداخل في القيم الثقافية والمعتنقة من قبل أفراد من مختلف الجماعات الثقافية.

إن قيم العمل تعبر عن القيم التي يعتنقها الفرد والتي من المتوقع إشباعها من خلال العمل في المنظمة (كالرفاهية المالية، الإيثار، الإنجاز، المسئولية).

وبرغم تعدد الأدبيات السابقة في مجال القيم إلا أنه مازال هناك مثار للجدل حول بعض النواحي ذات الصلة بالقيم وكيفية قياسها.

فعلي سبيل المثال فقد افترض بعض الباحثين بأن القيم يرتبها العقل بشكل متدرج وفقا لأهميتها النسبية وعليه فإن الفرد يقرر بشكل عقلي أو يختار نمط السلوك بناء علي الترتيب المسبق للقيم المتنافسة.

ومن ناحية أخري فقد اعترض البعض علي فكرة الترتيب المحدد المتدرج للقيم والذين رأوا أن قيم الفرد يختلف ترتيبها وأولويتها النسبية وفقا للموقف الذي يمر به الفرد.

وبناء علي وجهتي النظر السابقتين حول كيفية قياس القيم ظهر مدخلين أساسيين في أدبيات القيم هما:

<u>١- المدخل المقارن (*comparative Approach*):</u>

حيث يتم تقدير القيم في صورة تفضيلات لقيم معينة علي حساب قيم أخري بشكل غير مستقل عن بعضها البعض من خلال عملية الترتيب (*Ranking Process*).

<u>٢- المدخل المعياري أو النمطي (*Normative Approach*):</u>

حيث تقاس القيم بشكل مستقل عن بعضها البعض من خلال عملية إعطاء درجة لكل قيمة بغض النظر عن القيم الأخرى (*Rating Process*).

وتلخيصا لما سبق فإن القيم تشير بوجه عام إلي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه. وتمثل كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء هذا المجتمع، وهي بمثابة مرشد وموجه لسلوك البشر ضمن الظروف المجتمعية المختلفة سواء كانت قيم سياسية أو قيم اجتماعية أو قيم اقتصادية. والتي بناء عليها تصاغ الأيدولوجيات وتحدد السياسات.

<u>أهمية القيم وتأثيرها علي السلوك الإنساني:</u>

تعد القيم من أبرز محددات السلوك الإنساني فكافة جوانب ذلك السلوك محكومة بمنظومة القيم السائدة بالمجتمع. حيث تتغلغل القيم في حياة الأفراد والمنظمات نظرا لارتباطها الوثيق بدوافع الأفراد وسلوكهم وأهدافهم. فالفرد يسعى وراء هدف ما ويبذل الطاقة والجهد بقدر يتناسب مع أهمية ذلك الهدف وقيمته عنده. والقيمة من هذا المنطلق ما هي إلا اهتمام واختيار وتفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية بناء علي المعايير التي تعلمها من خلال خبراته المتراكمة في الحياة.

فمثلا قيمة "النزاهة في العمل" توجه سلوك صاحبها إلي الابتعاد عن التصرفات الوظيفية غير اللائقة والتي قد تجعله عرضة للشبهات. وبهذا تعكس القيم الأطر المرجعية التي يلتزم بها الأفراد عندما ينتهجون سلوكا ما. ولذلك فإن القيم تعتبر من القضايا المحورية في تفكير وأفعال وسلوك الأفراد.

وتنبع الأهمية النسبية لتأثير القيم علي سلوكيات الأفراد من الدور الذي تلعبه تلك القيم فيما يلي:

١- القيم تعتبر عنصرا أساسيا وهاما حيث تشتمل على جميع خصائص الفرد والمنظمة، وإن كان مفهوم القيم المرتبطة بالفرد يختلف عن تلك المرتبطة بالمنظمة إلا أن لكل منهما تأثير على موقف المنظمة.

٢- تكوين الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يستطيع الفرد أن يقبلها ويستوعبها ويتذكرها.

٣- تحديد المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن يستخدمها الفرد لتبرير وترشيد أفعاله ومواقفه تجاه الآخرين.

٤- تشكيل اتجاهات الفرد نحو الأفراد، المواقف، القضايا المختلفة (مثل القضايا السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية).

٥- تزويد الفرد بالمعايير التي يسترشد بها في حياته اليومية. حيث إن القيم عادة ما تصيغ المعايير التي ترشد التصرف (السلوك) وتولد الاتجاهات وتبرر التصرفات الشخصية لكل فرد أمام نفسه وتمكنه من الحكم على تصرفات الآخرين. فنسق وإطار القيم يمثل معيارا للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول، وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي. وبناء علي كل ما سبق يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالاتجاهات والسلوك.

٦- اختيار أنواع المنظمات والأفراد الآخرين الذين يمكن للفرد أن يتوافق معهم.

٧- القيم أداة للضبط والرقابة وبالتالي فهي تشكل منطلقا للثواب والعقاب وتحقيق العدالة وتدعيم المسئولية الفردية والجماعية. وتحديد ما يعتبره الفرد صوابا أو خيرا أو أخلاقيا أو جميلا.

٨- القيم تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعا حيويا للسلوك الإنساني، وبالتالي وجود القيم يعطي حافزا للفرد من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته.

٩- القيم بمثابة المحدد أو الإطار الرئيس الذي يتم وضع الأهداف والسياسات وفقا له، حيث لا يجوز (بالنسبة للفرد السوي) التعارض مع القيم أو الاختلاف معها. وهي بذلك تساعد علي تحقيق وضوح العلاقات والمسارات والسلوكيات اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

١٠- توحد القيم يؤدي إلي التوافق والتفاعل بين الأطراف المختلفة (مثل رؤساء ومرؤوسين) مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.

١١- توفر القيم الإطار الذي يمكن استخدامه في تقييم وتقويم الأفراد.

١٢- القيم تنمى وعي الأفراد والتزامهم وتعزز انتمائهم مما يزيد من قدرتهم علي مراقبة

أنفسهم ويحول دون أية انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة مما ينعكس بصورة ايجابية علي فعاليتهم في العمل.

١٣- إن الفشل الواضح في كثير من تجارب الدول النامية في مجال تطوير المنظمات يرجع بالدرجة الأولى إلي تركيز المسئولين عن تلك التجارب علي استيراد عاملين بثقافات المختلفة ونقل تقنيات أو تكنولوجيات أو استراتيجيات أو نظم عمل معينة من الدول المتقدمة بدون أن يراعى بعد النسق القيمي ومدى توافق تلك النظم والتقنيات الحديثة مع القيم السائدة في الدول النامية أو عدم توافر الثقافة المحلية الداعمة والحاضنة لهذه التكنولوجيات والنظم الحديثة.

ولكن ليس معنى ذلك أن القيم تحول دون تقدم المجتمع وتطور المنظمات العاملة فيه. فهي أداة يمكن استخدامها لتحقيق مزيد من التطور.

فالمتتبع لنسق القيم في اليابان مثلا يجد أن قيمة " الأداء أو الإنجاز" أمكن استخدامها لتوجيه وإثارة القوى العاطفية والدافعية عند اليابانيين نحو بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الإنتاج. وبالإضافة لذلك يمكن القول بأن المنظمات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة بسبب اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وجعله قيمة عليا في سلم القيم لديها. وذلك هو ما يمكن إحداثه من خلال علم هندسة النظم الاجتماعية.

ويناظر قيمة المشاركة في الثقافة الغربية قيمة الشورى في الثقافة الإسلامية والتي دعت إليها الديانات السماوية لما لها من فوائد جمة بسبب التفاف الأفراد حول بعضهم البعض وزيادة الولاء بتطابق أهدافهم واستعدادهم للقيام بأي عمل يطلب منهم. وقد أشارت الدراسات إلي أن أهم ما يؤخر الإدارة في مصر هو اختلاف الثقافة الخاصة بالفرد والتي نشأ عليها وتعلمها في المجتمع من جهة والثقافة التنظيمية التي يواجهها ويطبقها داخل المنظمة من جهة أخرى. ولذلك فالتوافق بين الثقافتين (التوافق القيمي) يعتبر من الأسباب الرئيسة التي تسبب تحقيق الأهداف بفعالية مع راحة الفرد ورضاه حيث إن ذلك يجعله يوجه كل طاقاته إلي العمل دون عراقيل.

١٤- للقيم أثر بالغ علي المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل في المجتمع. فاليابانيون مثلا يعطون وقتهم وروحهم وجسدهم للمنظمة وبواسطتها يحدث كل شيء أساسي في حياتهم، وتكون طريقة ارتباطهم بها علي أساس إقطاعي عائلي. أما بالنسبة للأمريكيين فإن المنظمة هي مكان لتحقيق الذات، وللتعبير عن الطاقات والإمكانيات والدخول في منافسة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة. وبالنسبة للأوربيين فإن المنظمة هي وسيلة لكسب العيش، أما تحقيق الطموحات الشخصية فيتم في مكان أخر. وفي البيئة العربية فإن المنظمة هي أداة لتوزيع الدخل علي الأسرة ووسيلة للحماية والأمان وبالتالي نجد أن الفرد يقوم بأداء أعمال محددة تتسم بالروتينية والبيروقراطية وبما يقيه فقط من العقاب.

سمات القيم:

١- القيم تمثل مجموعة من المعتقدات مصدرها الثقافة المجتمعية والتفاعل الاجتماعي بين شخصيات الأفراد والبيئة المحيطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

٢- القيم تتسم بقدر من الأهمية النسبية. وتترتب تبعا لأهميتها داخل ما يعرف بـ "سلم القيم" أو "تدرج القيم" والذي يختلف من مجتمع لأخر وداخل نفس المجتمع من فرد لأخر وبالنسبة لنفس الفرد من زمن لأخر.

٣- القيم تتسم بالثبات والاستمرار النسبي.

٤- القيم تفصح عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار ما بين البدائل السلوكية. أي أنها تتجلى في المواقف أو الاتجاهات أو السلوك نحو أشخاص أو موضوعات معينة. فهي من شأنها توجيه الأفراد نحو غايات ووسائل تحقيقها وأنماط سلوكية يفضلها هؤلاء الأفراد.

والتساؤل الذي يثور هنا ما هو مصدر القيم الأساسية للبشرية؟

مصادر القيم:

لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع. هذا وقد افترضت نظريات علم النفس الاجتماعي أن مرحلة الشباب هي انعكاس ونتاج لخبرات مرحلة الطفولة. هذا بسبب أن التنشئة الأسرية والتعاليم الدينية وأشكال التعليم المختلفة تلعب دورا هاما في تشكيل قيم الفرد ومعتقداته والتي تشكل توقعاته وسلوكياته. ويمكن توضيح مصادر القيم كما يلي:

١- التعاليم الدينية:

إن المؤثر الأول في ثقافة الأفراد هي الأديان السماوية إذ أنها تعايش الفرد مددا طويلة وتوجه عاداته وتقاليده وقيمه، بل وتكون عادات جديدة وقيما خلقية لم يكن الفرد يمارسها من قبل. ولذلك يمثل الدين أحد المصادر المهمة والتي تستمد منها القيم. بل أن الدين هو المصدر الأساسي للقيم ومكارم الأخلاق.

جدول (١): أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل

القيمة	أمثلة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الباعثة علي القيمة
إتقان العمل	"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".
الأمانة	"من غشنا فليس منا".
إعطاء كل ذي حق حقه	"كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"، "إعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
حماية البيئة	﴿ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها﴾، ﴿فاذكروا ألاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين﴾
الحب والإيثار	﴿والذين تبوءوا الدار والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون علي أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون﴾ ، "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".
العمل في فريق	"من خرج من الطاعة وفارق الجماعة مات ميتة الجاهلية"، "المؤمن ألف مألوف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف وخير الناس أنفعهم للناس".
العدالة	﴿وأن ليس للإنسان إلا ما سعى وأن سعيه سوف يرى﴾، ﴿ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون﴾، ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا﴾
التعلم	﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق﴾
التماسك والتوافق	﴿إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون﴾
المشاركة	﴿وأمرهم شورى بينهم ﴾

٢- التنشئة الاجتماعية:

إن الفرد الذي يعيش في مجتمع ما تختلف قيمه عن الفرد الذي يعيش في مجتمع أخر. فقيمة المال في المجتمع الغربي الرأسمالي قيمة كبيرة أكبر من قيمته لدي الفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يعير للمال نفس القيمة.

فكلما تطور المجتمع حضاريا كلما كانت قيمة المال والمادة فيه مهمة للغاية حيث تتحدد قيمة الفرد بقدر ما يكسب، بينما قيمة الفرد في المجتمعات الزراعية تتحدد بأصله ونسبه. وكذلك بالنسبة لمفهوم الوقت ومفهوم التنافس والنظرة إليهما. ففي المجتمعات المتقدمة ينظر للوقت كأحد الموارد الرئيسة للإنتاج والتي يجب استثمارها بشكل كفء وكذلك نجد أن مفهوم التنافس يحتل مرتبة عليا في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة بينما نجد المجتمعات النامية لا تعير للوقت أو للتنافس أية أهمية.

<u>٣- الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة:</u>

تنعكس علي الأوزان والقيم التي يعطيها الفرد للأشياء.

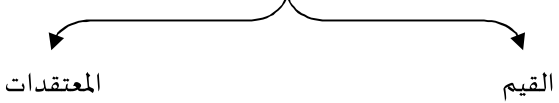
<u>٤- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:</u>

قد يغير الفرد أحيانا قيمة معينة بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه.

<u>أوجه الاختلاف بين القيم والمعتقدات:</u>

والسؤال المطروح هنا هو هل هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات؟

والإجابة نعم، حيث إن ثمة هناك من يمزج بينهما وذلك برغم وجود فروق جوهرية بينهما إلا أنه غالبا ما ترتبط المعتقدات بالقيم في الحياة العملية بما يجعل عملية الفصل بينهما صعبة. يمكن تلخيص الفروق بينهما فيما يلي:



القيم	المعتقدات
تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء والذي يجب أن يكون عليه الشيء ولا يختلف حولها الأفراد مثل "إن كل أفراد المجتمع يجب أن يكون لهم نفس الحقوق والواجبات بلا تفرقة" فهذا تعبير عن قيمة العدل.	تشير بوجه عام إلي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، فهي إدراكات الفرد حول وجود علاقة بين أمرين، أو هي الطريقة التي ينظر بها الفرد إلي البيئة المحيطة به وفقا لإدراكه ولذلك فهي قد تختلف من فرد لأخر ويمكن إخضاعها للتقييم. مثل الاعتقاد بأن "زيادة المنفق علي الإعلان سوف يزيد المبيعات" أو "كلما ربطنا الأجر بالأداء زادت الإنتاجية".
٢- تحدد الجوانب الجذابة في هذه البيئة والتي يجب البحث عنها والجوانب السيئة أو غير الجذابة والتي ينبغي تفاديها أو تغييرها.	٢- الطريقة التي ينظر بها الفرد إلي البيئة المحيطة.
٢- لذلك فهي تشير إلي الحسن مقابل السيئ، وما هو مرغوب أو غير مرغوب.	٣- لذلك فهي تشير إلي الحقيقة مقابل الزيف.

<u>أنواع المعتقدات:</u>

فرق "روكتش، *1974*" بين ثلاثة أنواع من المعتقدات هي كما يلي:

١- **المعتقدات الوصفية:** وهي تلك التي يمكن أن تكون حقيقة أو مزيفة.

٢- **المعتقدات التقويمية**: وهنا يتم الحكم علي موضوع الاعتقاد بأنه جيد أو سيئ.

٣- **المعتقدات الآمرة أو الناهية:** وهنا يتم الحكم علي بعض الوسائل أو الغايات بأنها مفضلة أو غير مفضلة. هذه النوعية من المعتقدات تمثل القيم. فالقيمة هي معتقد شائع بين أعضاء المجتمع الواحد عما يجب أن يفعله الفرد إلي جانب ما يود أن يفعله. فالقيمة وفقا لهذا التصور تتضمن الاعتقاد بأن موضوعا ما يرضى أو يشبع رغبة أو حاجة معينة لدى الفرد، وتختلف أهمية هذه الموضوعات حسب اهتمامات الفرد ودوافعه. ويضيف (*Rokeach, 1974*) أن القيمة هي اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة وهو غير مرتبط بأي موقف أو شيء معين بذاته.

أما الأعراف: تمثل بوجه عام أشياء تعارف عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم.

ثالثا- اللغة (*Language*):

تمثل اللغة البعد الثالث من أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني. إن اللغة باعتبارها مجموعة من المفردات التي تحمل معاني معينة تمكن الإنسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته وبالتالي إتاحة الفرصة للتواصل مع الآخرين ومشاركتهم تجاربه وخبراته. مما يعمل علي نمو الثقافة وانتشارها بين أبناء المجتمع الواحد. ولذلك فهي أحد العوامل الرئيسة في تكوين وتشكيل وتوجيه السلوك.

الثقافة والبيئة:

البيئة هي المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع خارج رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة ومنها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية. ويتأثر الفرد بنظام القيم والعادات السائدة في البيئة، وهي بالضرورة تتأثر بالثقافة وتؤثر فيها. فالبيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر. كما يلي:

١- تقدم البيئة إمكانات متعددة لنمو الثقافة وتطورها مثل وجود الموارد الطبيعية.

٢- تفرض البيئة قيودا علي النمو الثقافي مثل القيود القانونية أو السياسية أو الاقتصادية.

٣- التطور الثقافي المستمر قد يحرر الإنسان من القيود البيئية.

٤- البيئة الطبيعية تشترك في تكوين الثقافة. حيث نجد اختلاف الثقافات باختلاف البيئات الجغرافية الطبيعية لأي جماعة من الأفراد. فثقافة البدو تختلف عن ثقافة قاطني الحضر.

دور الهندسة الاجتماعية في التأثير علي السلوك التنظيمي من خلال المحددات الحضارية:

الهندسة الاجتماعية هي علم يستعين بالنظريات الاجتماعية في مواجهة مشكلات المجتمع أو تنظيم البناء الاجتماعي بطريقة تتلاءم مع طموحات الأفراد وأهدافهم، علما بأن الهندسة الاجتماعية تهتدي بقيم المجتمع وإيديولوجيته في استثمار الموارد والمعطيات من أجل إشباع الحاجات بأنواعها المختلفة.

فمثلا تستطيع الهندسة الاجتماعية تحويل السلوك الاجتماعي من غريزي أو عاطفي إلى عقلاني من خلال اعتماد أربع تقنيات أساسية هي ما يلي:

١- الوسائل والسبل المعتمدة في تحويل السلوك من نمط إلى نمط آخر: كما يلي:

١/١- السيطرة على عملية التنشئة الاجتماعية وخاصة التنشئة الأسرية التي يمكن أن تدفع الفرد إلى التحلي بالسلوك العقلاني وتجنب السلوك الانفعالي.

٢/١- استعمال أساليب الثواب والعقاب في عملية تغيير السلوك من غريزي إلى عقلاني.

٣/١- جعل شخصية الفرد فعالة ومؤثرة بحيث تستطيع التحلي بالسلوك العقلاني والتخلي عن السلوك الانفعالي.

٤/١- حث المؤسسات المجتمعية على التنسيق فيما بينها والعمل معا على حمل الفرد على الالتزام بالسلوك العقلاني الملتزم والابتعاد عن السلوك المذبذب والمتأرجح.

٢- الغايات والاستراتيجيات التي تضعها الهندسة الاجتماعية عند تحويل السلوك من انفعالي إلى عقلاني:

١/٢- تنمية المجتمع بمؤسساته وجماعاته وأجهزته بحيث يكون فاعلا وقادرا على تحقيق طموحاته وأهدافه العليا.

٢/٢- تحسين سلوك الفرد وتقويمه بحيث يتجاوب مع ما يطمح إليه المجتمع.

٣/٢- إعادة بناء شخصية الفرد بحيث تكون مؤثرة وفعالة في الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه وتتفاعل معه.

٤/٢- تسامي قيم الفرد وارتفاعها إلى مستويات عالية يمكن أن تؤثر في مسيرة المجتمع ونهوضه وتقدمه.

٣- جمع المعلومات والحقائق عن واقع السلوك السائد في المجتمع سواء كان غريزيا أو عقلانيا أو مزيجا بين الغريزية والعقلانية: فالهندسة الاجتماعية يمكن أن تطور سلوك الفرد عن طريق جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن طبيعة السلوك الاجتماعي السائد في المجتمع وأنواع الممارسات السلوكية الأخرى التي يتحلى بها الأفراد، والربط بين القيم

والمعتقدات والسلوك من جهة، وبين السلوك وتنمية المجتمع ونهوضه من جهة أخرى بالإضافة إلى معرفة الصلة بين السلوك والشخصية، جميع هذه المعلومات يمكن أن تساعد علماء السلوك في دعم السلوك العقلاني وتعزيزه ومواجهة السلوك الغريزي والتصدي له.

٤- القيم والإيديولوجيات التي تعمل على توجيه السلوك في المسار المطلوب: فهناك القيم والأفكار والمعتقدات التي يتمسك بها الأفراد والتي يمكن أن توجه السلوك من مسار غير مرغوب فيه إلى مسار مستحب وهادف، وهنا يكون السلوك أداة للبناء والعمل المبرمج والهادف.

التجربة اليابانية:

برغم ندرة الموارد المادية لليابان إلا أنها أدهشت العالم الآن بمعدلات النمو المتسارعة سواء في إنتاجية العامل، أو في جودة المنتجات وتنافسيتها، أو على المستوى الاقتصادي القومي ككل. والسؤال الذي يثور في الذهن ما هي الأسباب الحقيقية وراء تفوق الإدارة اليابانية؟ هل يمكن إرجاع هذا التفوق للعوامل الحضارية والبيئية؟

والإجابة أنه يمكن ارجاع قدر من السبق الذي حققته اليابان خلال فترة وجيزة من الزمن إلى عوامل ترجع إلى ظروف خاصة يتميز بها المجتمع الياباني من النواحي الاجتماعية والحضارية. فعوامل النجاح كامنة في المجتمع ذاته في عادات الأفراد، وفي القيم والمبادئ التي تحكم السلوك، وفي طبيعة العلاقات السائدة، وغيرها من العوامل الاجتماعية والحضارية التي تضفي على المجتمع صفته الفريدة والمتميزة.

ولكن تجدر الإشارة أيضا إلي أنه برغم كون المجتمع الياباني يتميز بالعديد من القيم الاجتماعية الايجابية التي تم تكوينها خلال فترة طويلة من الزمن مثل:

١- التأكيد على أهمية التعاون.

٢- احترام قيمة العمل الجماعي.

٣- الاهتمام بالانجاز الجماعي أكثر من مجرد الاهتمام بالانجاز الفردي.

إلا أننا لا نستطيع أن نرجع كل ما حققته اليابان من تقدم إلى العوامل البيئية وحدها، بدليل أن فروع بعض الشركات اليابانية في الخارج، مثل مصنع شركة (*Sony*) في (*San Diego*) بالولايات المتحدة الأمريكية تعمل في ظروف بيئية مغايرة تماما للبيئة اليابانية وكل العاملين تقريبا من الدول المضيفة، ومع ذلك فإنها تحقق معدلات إنتاجية لا تقل عن مثيلاتها في الشركة الأم باليابان، ويلاحظ أن العنصر المشترك سواء في الفروع أو في الشركات الأم هو نوع الإدارة.

وفي هذا الصدد نجد أن هناك شركة أمريكية تعمل داخل الولايات المتحدة، وتدار

بإدارة أمريكية كانت تعاني من انخفاض في الإنتاجية، ولكنها بعد ما أصبحت تدار بواسطة إدارة يابانية ارتفعت إنتاجيتها. فمصنع (*Motorola's TV-Assembiy*) كان يعاني من انخفاض مستويات الإنتاج وجودة المنتجات، وقد قامت شركة (*Matsushita*) اليابانية بشرائه في بداية السبعينيات، وبعد شرائه بثلاث سنوات زادت إنتاجيته بمعدل ٣٠%، وانخفض معدل العيوب في الإنتاج إلى أقل من ٤%. وهكذا نجد إن سر النجاح لم يكن راجعا لظروف بيئية. فالمصنع لم ينتقل إلى اليابان وإنما ظل يعمل داخل الولايات المتحدة ولكن بنظام مختلف ساعد على نجاحه وهو النظام الياباني في الإدارة.

علي صعيد آخر نجد بعض الشركات الأمريكية التي اقتبست بعض أساليب الإدارة اليابانية في الإنتاجية استطاعت أن تحقق إيجابية من وراء ذلك. فمثلا نجد أن شركة (*Lockhead*) للصناعات الفضائية كانت من أوائل الشركات الأمريكية التي نقلت نظام جماعات الرقابة على الجودة (*G.C.C*) الذي تطبقه الإدارة اليابانية في مصانعها واستطاعت أن تحقق وفورات تقدر بما يقرب من ثلاثة ملايين دولار كنتيجة لجهود تلك الجماعات في حل المشاكل خلال سنتين فقط من تطبيق النظام، مما دفع بعض الشركات الأمريكية الأخرى للأخذ بالنظام مثل شركة جنرال موتورز ،وستنجهاوس، جنرال اليكتريك.

ويلاحظ هنا أن سر النجاح المحقق لم يكن مرجعه العمل في نفس البيئة اليابانية ولا حتى من خلال إدارة يابانية وإنما لاستخدام أساليب يابانية في الإدارة.

وفي دراسة أجراها ريكارد جونسون (*Richard T.Johnson*) علي عشرين شركة يابانية بالولايات المتحدة الأمريكية ومقارنتها بشركات أمريكية مماثلة توصل إلي أن المدير الياباني لا يتميز بخصائص شخصية فريدة يمكن إرجاعها لعوامل حضارية أو ثقافية تتميز بها البيئة اليابانية. وطرح تساؤل هل يمكن إرجاع التفوق الذي حققته اليابان إلى استخدامها لفنون تكنولوجية أكثر تقدما؟

والإجابة قد يعتقد البعض ذلك لكن في الحقيقة أنه أيضا ليس هو السبب الوحيد للنجاح والتميز. ففي زيارة قام بها وفد من شركة جنرال إليكتريك الأمريكية لثلاث من الشركات اليابانية الكبرى وهي شركة (*Sanyo*) وشركة (*Toshiba*) وشركة (*Yoko Gawa*)، وكان الوفد يضم ٢٥ مديرا يصاحبهم أحد أساتذة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية واتضح أن الفن التكنولوجي المستخدم ليس أعلى إن لم يكن أقل من مثيله في الولايات المتحدة.

إذا، وكما اتضح من التحليل السابق أن التفوق الياباني لا يمكن إرجاعه فقط إلى خصائص بيئية فريدة، ولا إلى نظام في الإدارة ولا إلي استخدام فنون تكنولوجية أكثر تقدما. فهل يمكن إرجاع التفوق الياباني إلى استخدام مفاهيم ومبادئ إدارية غير معروفة خارج اليابان؟

والإجابة أن الإدارة اليابانية ليس لديها مبادئ أو مفاهيم سرية في الإدارة. بل على العكس من ذلك فهناك شبه إجماع على معظم المفاهيم والمبادئ الإدارية المطبقة في اليابان والتي تم نقلها إلي الولايات المتحدة وأوروبا.

إذا فما السر الذي يكمن وراء نجاح الإدارة اليابانية وقدرتها على تحقيق تلك المعدلات العالية في الإنتاجية؟

السر يكمن في قدرة الإدارة اليابانية على تجميع بعض العناصر الثقافية والأخلاقيات والمبادئ والقيم في نظام متكامل أصبح يعطى للإدارة اليابانية لونا متميزا يساعدها في تحقيق ما ترنوا إليه من نجاح، كفاءة الإدارة اليابانية ليست في تكوين مبادئ أو مفاهيم إدارية جديدة، وإنما في تكوين نظام فريد من القيم والمبادئ والمفاهيم في شتي المجالات في مختلف أرجاء المجتمع وبالتالي المنظمة (الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية وغيرها من أوجه النشاط بالمنظمة).

وبالنظر لتاريخ اليابان وظروفها نجد أنها تتكون من مجموعة من الجزر ذات الطبيعة الجبلية التي تحول دون التوسع الزراعي، وتعانى من ندرة في مواردها الطبيعية، وموارد الثروة المعدنية. وحتى تضمن البقاء والاستمرار فقد جربت عدة مداخل كان أخرها قبل الحرب العالمية الثانية وهو انتهاج سياسة استعمارية تحاول من خلالها فرض سيطرتها على بعض الدول التي تستطيع من خلالها تأمين احتياجاتها من الموارد المادية، فكانت الحرب الكورية، والتوسع في منشوريا. هذا المدخل بدلا من أن يوجد حلا لبعض مشاكلها جلب عليها الدمار في الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامه بمصالح الدول الاستعمارية الكبرى.

بذلك لم يعد أمام اليابان وسيلة لتجد فرصتها للحياة الكريمة إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد، وهو العنصر البشرى.

الركائز الأساسية لفلسفة الإدارة اليابانية في مجال إدارة مواردها البشرية:

١- الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي لديها وفرة فيه، وهو العنصر البشرى. حيث وضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية بالطريقة التي تساعدها على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجاتها من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية. كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تبنى إستراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأغلى أصولها جميعا.

٢- التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين. فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بأي طريقة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العملية على إشعار الفرد بأن

هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقائها واستمرارها، ونجاحها، وتقدمها يعتبر ضمانا لبقائه ونموه وتقدمه.

لتحقيق الإستراتيجيات السابقة فإن الإدارة اليابانية- خاصة في الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومي-تنتهج العديد من السياسات منها ما يلي:

١- ضمان التوظف مدى الحياة.

٢- التركيز على أخلاقيات العمل.

٣- المشاركة الجماعية في صنع القرار.

٤- الاهتمام الشامل بالموظف.

٥- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية والاجتماعية.

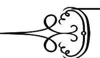
تأثير المحددات الحضارية علي السلوك الإنساني:

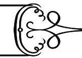
حازت المحددات الحضارية للسلوك الإنساني على اهتمام كبير من الباحثين والمهتمين في الكثير من المجالات ومنها دراسات علم الأنثروبولوجي، علم الاجتماع، الفاعلية التنظيمية، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. ويرجع هذا الاهتمام إلى توصل الباحثين إلى أنه يوجد تأثير جوهري لمختلف العوامل الثقافية على تحديد مستويات نتائج أعمال ومخرجات المنظمات من خلال التأثير على سلوك وأداء الأفراد والجماعات، وذلك يرجع إلي أن تلك المحددات والمعايير النابعة منها تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال والمهام، فالثقافة لها تأثير شامل ومباشر يمس سلوك كل فرد يوميا وفي كافة مجالات الحياة. وعليه فهي تحدد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل.

وكذلك نجد أن لهذه المحددات (وعلي رأسها الثقافة) تأثيرات غير مباشرة على السلوك حيث تلخص أو تمثل بصورة مصغرة الشخصية المعبرة عن النظام الاجتماعي، فيتم توصيلها من خلال نظام أو مجموعة من الرموز، والمشاعر والمعنى الكامنة وراء اللغة، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي من صنع الإنسان، فالاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل ذلك يتم تصحيحه ومواءمته في إطار من الثقافة السائدة في المجتمع من أجل إنجاز الأعمال والمهام.

وبالتالي فالثقافة تؤثر في شخصية الإنسانية ومن ثم في السلوك الإنساني من خلال عمليات التطويع الاجتماعي (*Socialization*). حيث أن الشخصية تتشكل نتيجة عملية التطويع الاجتماعي والتي تتم في جو ثقافي معين يكتسب الفرد خلاله الأنماط السلوكية العامة.

أما درجة اكتساب الفرد للأنماط فتعتمد علي خبراته وتجاربه المتراكمة لديه، ويكافأ



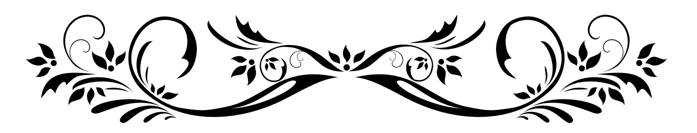
المجتمع من يلتزم بالثقافة العامة ويعاقب من يخالفها.

وبالتالي فإن التغيير في النسق الثقافي للمجتمع يتبعه تغيير في خصائص شخصية الفرد وتعلمه وإدراكه للأمور واتجاهاته مما يسفر عنه تغيير في السلوك الإنساني ككل والتنظيمي علي وجه الخصوص.



الفصل السابع

مفهوم التوافق في مجال السلوك التنظيمي



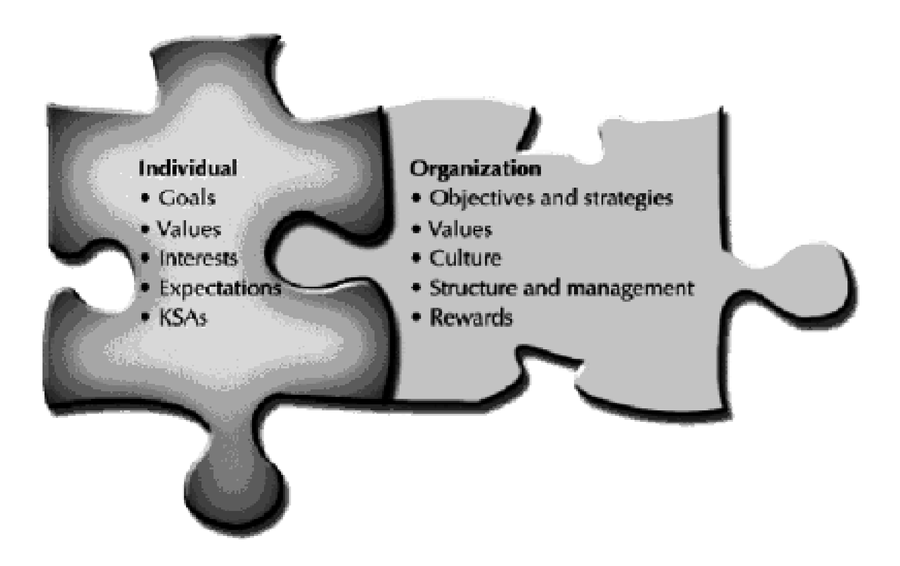
الفصل السابع

مفهوم التوافق في مجال السلوك التنظيمي

تتصف العلاقة بين الفرد والمنظمة بالتعقد والتداخل والتشابك، فالفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال الإلتحاق بالمنظمة التي تستطيع بمواردها وإمكانياتها أن تشبع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. هذا من جهة، ومن جهة أخري نجد أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال اختيار وتعيين الفرد الذي يستطيع بقدراته ومهاراته أن يخدم أهدافها ويحققها. ولذلك فكلاهما لا يستطيع الإستغناء عن الآخر فهما مكملان لبعضهم البعض ويشبع كل منهما احتياجات الآخر. وهو ما يعكسه مفهوم توافق الفرد مع المنظمة (*Person-Organization Fit "P-O Fit"*). ولقد لقي هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والتنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في العقدين الآخرين. ويمكن إيعاز هذا الاهتمام إلى ارتباط هذا المفهوم بالعديد من المتغيرات الإتجاهية والسلوكية للعاملين والتي تنعكس آثارها إيجابا على كفاءة وفعالية المنظمات بتمكينها من مواجهة التحديات الهامة المعاصرة عن طريق جذب والاحتفاظ بالعمالة بالكم والكيف المناسبين وبالتالي ضمان تعظيم النتائج الإيجابية (كالأداء، الرضا الوظيفي) وتدنيه النتائج السلبية (كالغياب، الدوران).

ولا يمكن إلقاء المسئولية علي المنظمة فحسب في قضية توافق الأفراد معها وولائهم وتفانيهم في العمل بها وبذل كل غال ونفيس في سبيل إعلاء شأنها ورفعتها ولكن للأفراد أيضا دورا أساسيا في تفعيل تلك القضية من خلال ثقافتهم وقيمهم. فغير خاف أن الفرد لن يتخذ قرارا بالإنضمام إلي منظمة معينة إلا إذا كان ذلك سوف يساعده علي تحقيق أهداف خاصة به. وقد أطلق مارش وسيمون علي هذا النوع من القرارات " قرار الانضمام" (*Decision to Participate*). ولقد توصل علماء السلوك إلي أن الفرد لا يعمل من أجل المال فقط، ولكن هناك أيضا حاجات اجتماعية، حاجة إلي التقدير والاستقلال، وتحقيق الذات. ويتوقف استمرار ارتباط الفرد بالمنظمة علي استمرار تحقيقه للأهداف التي من أجلها قرر الانضمام إليها. وفي حالة توقف حصول الفرد علي الإشباع المتوقع لحاجاته فإنه قد يتخذ قرارا بالانسحاب من المنظمة. وقد أرجع بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصانع اليابانية علي نظيرتها الأمريكية إلي زيادة مستوى التوافق بين الفرد والمنظمة والولاء التنظيمي عند العمالة اليابانية مقارنة بالأمريكية. ويمكن تصوير العلاقة بين الفرد والمنظمة كما يلي:

شكل (١): التوافق بين الفرد والمنظمة



يتضح من الشكل أنه يمكن النظر للفرد والمنظمة من منظور أنهما مكونان متداخلان ومتفاعلان معا كمكونين بازل "*Puzzle*" من مكونات منظومة المجتمع ككل. حيث تتفاعل عناصر المكون الفردي أو البشري (أهداف، قيم، اهتمامات، توقعات، مهارات وظيفية) مع عناصر المكون التنظيمي (أهداف، استراتيجيات متبعة لتحقيق هذه الأهداف، قيم، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، إدارة، عوائد).

وما ينطبق علي مستوى المنظمة ينطبق علي مستوى الدولة فبنظرة أعم يمكن القول إن أساس رقي الدول حاليا يتمثل في حسن استغلال العناصر البشرية. فمؤخرا نشر في اليابان أن وزارة البيئة حثت رئيس الوزراء علي خلع رابطة عنقه وارتداء ملابس غير رسمية ليكون مثالا جيدا يحتذي به من قبل شعبه وللترويج لحملة تشنها الحكومة شعارها "العمل في جو مريح" (وهو ما يمكن إحداثه من خلال علم هندسة النظم الاجتماعية)، من ذلك نري إلي أي مدي تسعى الحكومة اليابانية جاهدة في سبيل تحقيق راحة العاملين عضويا ونفسيا وتهيئة جو عمل مريح من كافة النواحي مهما كانت هذه النواحي تمثل تفاصيل دقيقة قد تبدو غير هامة وذلك من أجل زيادة قدرة العاملين ورغبتهم علي الإنتاج ليس فقط بكفاءة وفعالية وإنما بانتماء وولاء وتفان في حب العمل الذي يوفر لهم كل وسائل الراحة والرفاهية لهم ولذويهم. وعليه فلا عجب من أن نجد اليابان من أولى الدول المتقدمة اقتصاديا رغم القلة النسبية لمواردها المادية. حيث إنها اعتمدت علي ما هو أغلي وأثمن من

المال ألا وهو "العنصر البشري" القادر علي توليد المال اللازم لدفع عجلة الإنتاج للأمام دوما.

إن المنظمات المصرية بأمس الحاجة إلي تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية (*Human Resources Process Reengineering "HRPR"*) من أجل ضمان توافر قدر مناسب من التوافق بين المنظمة وعامليها، وليس فقط التركيز علي التوافق بين الفرد والوظيفة. وبالتالي فلو استطاعت هذه المنظمات أن توفر قدرا مناسبا من توافق العاملين مع منظماتهم لضمنت قوة عمل راضية وموالية لمنظماتها تتفانى في إعلاء شأنها وهذا من شأنه تقديم مساهمة جوهرية للسير قدما نحو حل المشكلة الاقتصادية وتحصين المنظمات وتمكينها من مواجهة المنافسة العالمية الضارية.

مداخل تفسير السلوك التنظيمي:

اعتمدت أدبيات هذا المجال علي ثلاثة مداخل مختلفة هي:

١- المدخل الفردي (*Person Approach*):

ويفترض أنصاره (*Personalogists*) أنه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد من خلال قياس سماته، قيمه، قدراته، دوافعه. حيث إن تلك الخصائص هي التي تؤثر بشكل كبير علي سلوك الفرد بطرق منتظمة ومميزة مع مختلف المواقف.

٢- المدخل الموقفي (*Situationist Approach*):

ويفترض أنصاره (*Situationalists*) أنه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد من خلال تقدير خصائص الموقف أو البيئة المحيطة بالفرد مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تصميم المهام. حيث إن تلك الخصائص هي التي تؤثر بشكل كبير علي سلوك الفرد.

وقد أشارت الدراسات السابقة إلي أن كلا المدخلين السابقين يمثلان مداخل تقليدية حيث كان يتم الاعتماد علي تأثيرات الفرد أو الموقف فقط علي السلوك. ونتج عن الجدل بين مؤيدي كلا المدخلين ظهور مدخل حديث يكامل ما بينهما ألا وهو المدخل التفاعلي.

٣- المدخل التفاعلي (*Interactionist Approach*):

ويفترض أنصاره (*Interactionists*) أن السلوك التنظيمي ينتج عن تفاعل معقد بين خصائص كل من الفرد والمنظمة. أي أن نواحي معينة من خصائص كل من الفرد والموقف (المنظمة) يندمجان معا من أجل التأثير علي استجابة الفرد نحو موقف معين. وقد تم تفعيل هذا المدخل من خلال مفهوم توافق الفرد مع المنظمة، والذي يمثل أفضل طريقة لتفسير السلوك التنظيمي.

وعليه فإن كلا من الفرد والمنظمة يصنع قراره تجاه الآخر في ضوء مدى توافر قدر

ملائم من التوافق بينهما سواء التوافق القائم علي التشابه أو الإتمام.

إذا السلوك التنظيمي = دالة تفاعل (الخصائص الشخصية للفرد × الموقف التنظيمي).

المعضلة التنظيمية:

ماذا يحدث لو تم اختيار فرد لائحي (أي يتمسك باللوائح) للعمل في منظمة غير مستقرة؟ أو اختيار فرد كاسر للوائح للعمل في منظمة تتمتع باستقرار في الطلب علي منتجاتها؟ أو اختيار فرد عصبي للعمل في مدرسة أطفال؟.

إن النتيجة لأي من الاختيارات المتقدمة ستكون مخيبة للآمال. ومن هنا يظهر المصدر النهائي للمعضلة التنظيمية. ألا وهو كيفية وضع الأنماط المختلفة للشخصيات في أدوارها التنظيمية الملائمة، أو علي حد التعبير الشائع "كيفية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب". هذه المعضلة مازالت – برغم أهميتها- ميدانا بكرا لم يتصد له الباحثون بدراسات ميدانية كافية. مما أدى إلي غياب تلك الدراسات في العالم العربي. وقد أوصت تلك الأدبيات بالقيام بدراسات ميدانية في هذا المجال من أجل أن يصبح التنظيم علما وحتى تلك اللحظة التي تحل فيها هذه المعضلة سيصبح التنظيم مجرد اجتهادات شخصية. بمعنى أن التنظيم سيبقى شبه علم حتى تحل هذه المعضلة.

وبالتالي أصبح التساؤل الذي يطرح نفسه: هو أي فرد يصلح لأي منظمة؟ وبمعنى أدق أي فرد ينجح وينجح أي منظمة؟. فلو افترضنا جدلا أن أي فرد يمكن أن يعمل في أي منظمة سنجد أنه في هذه الحالة لا يشترط أن يكون هذا الفرد فردا متميزا يمكن منظمته من التميز، وإنما سيكون علي أفضل تقدير مجرد فرد يعمل ليتجنب العقاب يمكن منظمته من الوفاء بالحد الأدنى من التزاماتها في متطلبات السوق.

وعليه تفترض المدارس الحديثة في الإدارة أن هناك جوانب اتفاق وتعارض بين اتجاهات الفرد واتجاهات المنظمة ودور الإدارة هو دراسة نواحي الاتفاق والتعارض وتكثيف الأولي والإفادة منها وعلاج الأخيرة وتوجيهها للمسار السليم والتركيز علي تبادل المنافع ومفهوم المصالح المشتركة بين الطرفين.

هذا التناقض قد يحدث إنطلاقا من أن الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم والتي قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة مما قد يؤدي إلي وقوع الأفراد في جهة والمنظمة في جهة أخري كطرفي نقيض. وبالتالي تتعارض مصالحهما ويدخلان معا في حالة من الصراع بحيث يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط إن

لم تكن هزيمة الطرف الآخر. وبذلك يغلب كل منهما مصلحته علي حساب الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة لكلا الطرفين. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية مفهوم التوافق بينهما والذي يمكن من خلاله رأب الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظماتهم والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والتكامل بدلا من التنافس والتنافر والتناحر.

ومن ناحية أخرى فعولمة العديد من المنظمات، وظروف المنافسة التي أصبحت الآن ليست قاصرة فقط علي المستوي المحلي بل علي المستوي الدولي كل ذلك غير من شكل وطبيعة المنظمات وبالتالي أصبحت كل منظمة تحتاج لكم وكيف معين من العمالة بأيدلوجيات معينة وبمواصفات خاصة تختلف عن غيرها من المنظمات. فالفرد الذي يصلح للعمل في منظمة محلية مثلا قد يختلف في مواصفات قيمه وثقافته ومؤهلاته وقدراته ومهاراته عن الفرد المطلوب للعمل في منظمة عالمية. حيث أصبحت المنظمات في سعيها لتحقيق وكسب ميزة تنافسية تشبه بصمة الإصبع التي لا يمكن أن تتشابه مع بصمة إصبع أخر وبالتالي أصبحت تتطلب عمالة معينة تتوافق مع تلك الطبيعة الخاصة التي تميز بها كل منظمة نفسها عن غيرها من المنظمات لكي تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية والنجاح التنظيمي في مثل تلك الظروف.

مما لاشك فيه أنه من أجل تحقيق التميز في مجال الأعمال في العصر الحديث لابد علي المنظمات أن تتبنى وجهة نظر تمنح اهتماما متوازنا بمصالح جميع الأطراف ذات الصلة.

أهمية مفهوم التوافق (*Concept of Fit*):

١- المنافسة العالمية: في الآونة الأخيرة اتجهت العديد من المنظمات إلي الاندماج والامتلاك مما نتج عنه المزيد من التنوع الثقافي بين القوي العاملة. ومن أجل إنجاح مثل تلك الأنشطة فهذا يعتمد علي ليس فقط التكامل الاقتصادي بين الكيانات المندمجة ولكن أيضا علي الاتساق الثقافي فيما بينهم. حيث تتجلي أهمية حاجة المنظمات الدولية إلي فهم وتدعيم التوافق الثقافي القومي والتنظيمي من أجل تحسين الرضا وتحسين خدمة العميل وخاصة في ظل تزايد المنافسة العالمية وتنوع أذواق العاملين والمستهلكين وتفضيلاتهم. في ضوء تلك الظروف وجب علي المنظمات إتباع استراتيجية التفوق التنظيمي وتحديث أدوات المنافسة للتتوائم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وأن تتمكن كل منظمة من تحديد كيفية التعامل مع تلك المتطلبات، وتحدد نوع ثقافة المنظمة المناسبة، وكيفية تغيير الثقافات التنظيمية الحالية إلي ثقافة فعالة تضاعف من الإنتاجية والأرباح. وكذلك وجب عليها البحث عن طرق إضافية لتحقيق وتدعيم مركزها. من أحد أهم هذه الطرق هو

تدعيم التوافق بين الفرد والمنظمة. حيث يساعد تفهم المديرين لمثل هذا النوع من التوافق في تحقيق المزيد من الفهم للاختلافات بين العاملين فيما يتعلق بمدى رضاهم والتزامهم نحو منظماتهم وخاصة في ظل توافر عاملين من جنسيات مختلفة. وعليه فإن اختلاف الثقافات القومية قد تفرز قيما متعارضة أو ردود أفعال متعارضة تجاه القيم المختلفة.

٢- الميزة التنافسية: من أجل تحقيقها والمحافظة عليها فإن المنظمات تحتاج لتنشئة وتدعيم علاقات طويلة الأجل بينها وبين عامليها. حيث إنه ومع اتجاه المنظمات إلي تخفيض حجم العمالة أصبحت هناك حاجة إلي الاحتفاظ فقط بالعمالة الموالية للمنظمة لانها أصبحت أحد المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ولانها هي الأكثر شعورا بالرضا والأعلى أداء للمهمة والأكثر قياما بسلوكيات الأداء السياقي الأقل غيابا وتركا للعمل والأكثر شعورا بالرضا عن حياتهم عموما.

٣- تنامي الاهتمام بالمورد البشري في الواقع العملي: كنتيجة طبيعية لكل ما سبق فقد بدأت المنظمات تدرك حديثا أهميته وتعتبره المورد الاستراتيجي لها، فهو أحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية، ومن ثم فإن التعرف على مدى توافقه مع منظمته وبالتالي مدى رضاه وولائه للمنظمة يعد أمرا مفيدا لرفع جودة العملية الإنتاجية. فكيف يمكن للمنظمة ضمان ولاء وانتماء مواردها البشرية دون أن يكون هناك توافق بينها وبينهم واتفاق في القيم والأهداف والمصالح لكليهما بحيث يذوب كلاهما في الآخر ويسعى جاهدا لإرضائه وتلبية حاجاته ورغباته والقيام بأكثر مما هو مطلوب منه بشكل رسمي وموثق في عقود التوظف بكل حب وتفان وإيثار. وهذا هو مفتاح النجاح لمنظمات أعمال اليوم كما أكدته جميع الدراسات العلمية والممارسات العملية.

وبالنسبة لسوق العمل المصري نجد أن انخفاض إنتاجية العمالة قد أصبح في الآونة الأخيرة في مقدمة المشاكل التي تأرق العديد من المهتمين بشئون إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والشئون الاقتصادية بصفة عامة. حيث تراوحت نسبة الفاقد في عنصر العمل في مصر ما بين (٢٠%-٤٠%) كحد أدني، وأن متوسط ساعات العمل الفعلية يتراوح ما بين ١,٥ إلي ٣,٥ ساعة في اليوم، بل أن عددا لا يستهان به من العاملين يعمل أقل من ١,٥ ساعة يوميا عملا فعليا ومنتجا، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلي أن تكون تكلفة ساعة العمل المصرية أكثر ارتفاعا من تكلفة ساعة العمل في الدول المتقدمة. هذه حقائق واقعنا والتي تمثل ظواهر خطيرة لابد من مواجهة أنفسنا بها لكي نتمكن من معالجة مسبباتها الحقيقة.

ولعل السبب الرئيس الذي يكمن وراء هذا الاهتمام المتزايد حاليا بهذه المشكلة هو

زيادة حدة المشكلة الاقتصادية التي تواجهها مصر حاليا والتي من أعراضها ارتفاع مستويات البطالة والغلاء والاستيراد والمديونية الخارجية والخسائر المتتالية للعديد من منظمات قطاع الأعمال العام، وبرغم تعدد أسباب المشكلة الاقتصادية إلا أن أحد أهم تلك الأسباب يرجع إلي تدني كفاءة عنصر العمل وهو في نفس الوقت يمثل أحد الحلول الرئيسة للتغلب عليها.

٤- باستطلاع الأدب الإداري علي الصعيد العالمي: نجد أنه يزخر بالعديد من البحوث التي تناولت مفهوم توافق الفرد مع المنظمة حتى بلغ عدد الكتب الأجنبية التي تحمل هذا الاسم ما يربو عن ٦٧ كتابا تقريبا منذ التسعينات وحتى عام ٢٠٠٦، وبلغ عدد المقالات التي تحمل نفس الاسم ما يربو عن ٨٠ مقالة تقريبا، وعدد الرسائل العلمية التي تحمل نفس الاسم ما يربو عن ٥٠ رسالة علمية ما بين ماجستير ودكتوراه. حيث تأصلت أدبياته في البيئة الأجنبية منذ القرن الماضي ولعبت دورا كبيرا في إثراء البحث في هذا المجال ودفع عجلة النمو في تلك المجتمعات. ومنذ ذلك الحين والدول المتقدمة تولى هذا الموضوع اهتماما بالغا بدليل توافر مئات الدراسات التي نشرت في هذا المجال والتطرق لمناطق بحثية فرعية متعددة منه حتى اليوم. والخلاصة أنه إذا كانت الدول المتقدمة تعطي جل اهتمامها لدراسة وتنمية الدافعية للعمل لدي أبنائها بغية تحقيق المزيد من النمو والتقدم الاجتماعي والرخاء الاقتصادي لمجتمعاتها، فمن الأهمية بمكان أن تستفيد المنظمات المصرية من تجارب تلك الدول في هذا الميدان الحيوي.

٥- التأثير المعنوي علي نتائج الأعمال الفردية والتنظيمية: إن تحقيق أفضل توافق "*Best-Fit*" بين الفرد والمنظمة من شأنه التأثير علي مخرجات الأعمال التي تتم في مرحلة ما قبل التعيين سواء علي المستوي الفردي (كالبحث عن وظيفة، نوايا قبول الوظيفة، قرارات الاختيار المهني) أو علي المستوى التنظيمي (كالجاذبية التنظيمية، عمليات الاستقطاب والاختيار)، وتأثيره أيضا علي المخرجات التي تتم في مرحلة ما بعد التعيين سواء علي المستوي الفردي بتحسين سلوك الفرد داخل منظمته ومحدداته (كالرضا، الالتزام، الأداء، الضغوط، الدوران) أو علي المستوى التنظيمي (الأداء التنظيمي، الكفاءة، الفعالية التنظيمية، المزايا التنافسية). وهو ما يتفق مع افتراضات نظرية التوافق وكل الأدبيات الداعمة لها. والتي أشارت إلي أن التوافق يعتبر شيئا داخليا عندما يتحول ويترجم في صورة اتجاهات يصبح رضا والتزاما، وعندما يتحول ويترجم في صورة سلوكيات يصبح انتماء وولاء وأداء. ولذلك فإذا تمكننا من فهم مسببات ذلك التوافق فإن المنظمات سوف يمكنها تصميم سياسات تدعم الأداء في الدول النامية.

مفهوم التوافق (*Concept of Fit*):

جذب هذا المفهوم اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي وعلم النفس التفاعلي. حيث تبني تيربورج (*Tergborg*) طريقة تفكير أسماها علم النفس التفاعلي تدور حول بحث التفاعل بين شخصية الفرد والمتغيرات التنظيمية بما يمكن من التنبؤ بالسلوك وفهمه بصورة أفضل. وفقا لهذا المنظور فإنه من الخطأ الافتراض بأن كل العاملين يتماثلون تماما مع بعضهم، وأنه سيكون لإحدى الخصائص التنظيمية (كنظام الحوافز مثلا) نفس الأثر علي سلوك كل العاملين. أي أن شخصيات العاملين تختلف وبالتالي فسيكون لنفس نظام الحوافز تأثيرات مختلفة فيما يتعلق بسلوك العاملين المختلفين.

وبوجه عام يعرف التوافق بأنه درجة التلاؤم بين احتياجات ومتطلبات وأهداف وهياكل وحدة ما مع أهداف واحتياجات ومتطلبات وحدة أخرى.

أشكال التوافق:

يعتبر مفهوم التوافق بين الفرد والبيئة (*Person-Environment Fit*) من أهم المفاهيم التي رسخها مجال علم النفس التفاعلي. ولذلك فقد ركزت المدارس الإدارية اهتمامها علي التوافق بين الأفراد وبيئات عملهم. وبسبب هذا الاهتمام فإن موضوع التوافق ظل أحد أهم الموضوعات الرئيسية المدروسة في مجال الإدارة حتى الآن. قديما كانت الأدبيات تسمي المقابلة بين العاملين ومنظماتهم بتوافق الفرد مع البيئة ثم تحولت إلى مفهوم توافق الفرد مع المنظمة. أي أن المصطلح الأقدم والأعم هو توافق الفرد مع البيئة.

بوجه عام يعرف مفهوم التوافق بين الفرد والبيئة على أنه درجة التلاؤم والاتساق بين الفرد والمستويات المختلفة لبيئة عمله. أي أن هذا المفهوم يتألف من مجموعة مستويات مختلفة للتوافق مثل توافق الفرد مع كل من الوظيفة، والمنظمة، والمهنة، والجماعة، والآلة. من بين هذه المستويات نجد أن توافق الفرد مع كل من الوظيفة والمنظمة هما الأكثر شيوعا من حيث التناول في الدراسات السابقة والتي أجريت علي التوافق وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية سواء الاتجاهية أو السلوكية. وقد قدمت هذه المستويات السابقة العديد من الإسهامات في مجال أدبيات التحفيز، اتجاهات العمل، الاختيار المهني، التكيف مع العمل، الجاذبية التنظيمية، الرضا، الدوران، معايير الاختيار والتعيين، الالتزام، الأداء، فرق العمل، المشاركة، السلوك الأخلاقي، الضغوط، النية لترك العمل، الأداء السياقي (والذي يعنى قيام الفرد بسلوكيات إضافية تفوق مهام عمله الرسمية بشكل تطوعي وغير رسمي والتي من شأنها الإسهام في الفعالية التنظيمية).

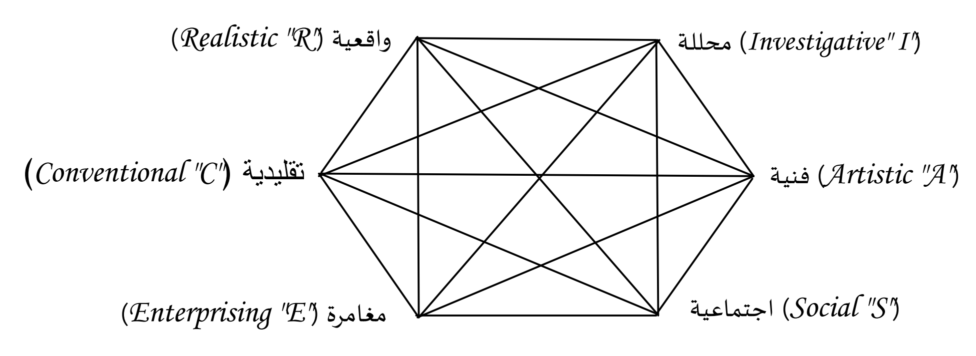
نظريات التوافق بين الفرد والبيئة:

هناك ثلاث نظريات أساسية في هذا المجال هي:

١- نظرية التكيف الوظيفي لداويز (١٩٨٠) *Theory of Work Adjustment* *"TWA"*: وتركز علي التوافق بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا التوافق هو العامل الرئيس في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل (كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة). ومنطق النظرية يقوم علي أن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة علي العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي تشكل الجوانب العامة لبيئة العمل. وبالتالي فإنه يمكن الاستدلال علي تأقلم الفرد مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصيته في عمله وبيئة العمل. وبناء عليه فإن الرضا هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات ونظام العمل. فالتكيف والرضا يمثلان نتائج لمدى إشباع حاجات الفرد من قبل بيئته المهنية.

٢- نظرية الإختيار المهني لهولاند (١٩٨٥) *Holland's Theory*: وتركز علي قرار اختيار الفرد لمهنة معينة. حيث اقترحت أن الأفراد يختارون المهنة بناء علي مدي توافقها مع مفاهيمهم الذاتية (*Self-Concepts*). ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات من أنواع الشخصية سواء البشرية أو التنظيمية والسمات الشخصية للفرد والنماذج البيئية المتوافقة معها والتي تم ترتيبها في هيكل سداسي الشكل، والمقارنة بين هذه المجموعات المتوازية ينتج عنها تحديد مقدار التوافق بين الأفراد والبيئات. حيث إن كلا من الأفراد والمهن لديهم شخصيات تم وصفها من خلال نموذج يسمي "*RIASEC Typology*". وهي اختصار للأحرف الأولى من أنواع الشخصية التي حددها هولاند والتي تنطبق علي الفرد أو المنظمة علي حد السواء، كما يلي:

شكل (٢): نظرية الإختيار المهني لهولاند



وقد ربط هولاند في نظريته بين السمات الشخصية للفرد وخصائص المنظمة وهو ما يلخصه الجدول التالي:

جدول (١): ملخص نظرية هولاند

نوع الشخصية	السمات البشرية	الخصائص التنظيمية	أمثلة للوظائف
واقعية	عملي، خجول، مادي، مستقر	عمل يتضمن استخدام الأيدي، الآلات أو الأدوات، التركيز علي النتائج الملموسة	عامل على خط تجميع، مهندس ميكانيكا
محللة، محققة	ذو تفكير تحليلي، منطوي، متحفظ، قلق، دقيق، مستقل	عمل يتضمن اكتشافا، تجميعا، تحليلا، التركيز علي حل المشاكل	أحيائي، بيولوجي، طبيب أسنان، محلل النظم
فنية	مبتكر، مبدع، مثالي، عاطفي	عمل يتضمن ابتكار منتج جديد أو تقديم فكرة جديدة	صحفي، مهندس معماري، مصمم إعلانات
اجتماعية	اجتماعي، منجز وقفا لما يمليه الضمير، بحاجة للانتماء	عمل يتضمن خدمة أو مساعدة الآخرين، التركيز علي العمل في فريق	عامل خدمة اجتماعية، ممرض، مدرس، محامي
مغامرة	واثق بنفسه، لديه إصرار، نشيط فعال، بحاجة للقوة والنفوذ	عمل يتضمن قيادة الآخرين، التركيز علي تحقيق الأهداف من خلال الآخرين	رجل بيع، سمسار بورصة، سياسي
تقليدية	يمكن الاعتماد عليه، منضبط، منظم، مرتب، كفء	عمل يتضمن المعالجة المنظمة للبيانات	مدير، محاسب، موظف بنك

٣- نظرية الجذب والاختيار والإقالة لسكندر (١٩٨٧) *Attraction-Selection-Attrition Model " ASA "*: وهي تصف آلية التكيف المتبادل بين الفرد والمنظمة. فالأفراد لا يتم التحاقهم عشوائيا بالمنظمات بل هم يختارون بأنفسهم المنظمات الداخلة والخارجة عن نطاق اختياراتهم. وقد وضع سكندر أساسا لمفهوم التوافق المبني علي التشابه

(*Supplementary Fit*) من خلال هذه النظرية. بالنسبة لمرحلة الجذب أوضح سكندر أن كلا من الفرد والمنظمة يصنع قراره تجاه الآخر، فمن جانب المنظمة نجد أن عمليات الاستقطاب والاختيار تمكن المنظمات من جذب واختيار الأفراد الأكثر توافقا مع احتياجاتها وتوقعاتها، ومن جانب الأفراد نجد أنه بناء علي خبراتهم السابقة واهتماماتهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وشخصياتهم يختارون المنظمة المناسبة لهم.

عملية الاختيار والملائمة تتم علي خطوات هي:

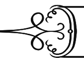
١- تحديد الأفراد للمنظمات ذات الجاذبية بالنسبة لهم. حيث إن الجاذبية التنظيمية هي دالة في تقديرهم لمدى توافر توافق بين خصائصهم واهتماماتهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وشخصياتهم وبين خصائص المنظمات.

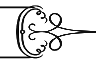
٢-القيام بإتمام إجراءات الاختيار. حيث يتم تعيين هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بسمات مرغوبة من قبل المنظمة.

٣- أخيرا بمجرد أن يصبح الفرد أحد أعضاء المنظمة ففي حالة عدم توافقه مع بيئة العمل فإنه سوف يميل إلى تركها اختياريا أو إجباريا.

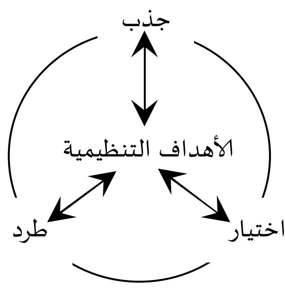
العديد من الدراسات في هذا المجال اعتمدت علي هذه النظرية كنموذج تفسيري لتوافق الفرد مع المنظمة. والتي وفقا لها نجد أن التقديرات الشخصية للمتقدم للوظيفة فيما يخص مدى التوافق بين خصائصه وخصائص المنظمة يؤثر علي الجذب المبدئي للمنظمة وعلي قرار البقاء والاستمرار في عملية الاختيار وقرار قبول الوظيفة. وقد ذكر سكندر أن تفضيلات الأفراد لمنظمات معينة يعتمد علي التقدير الضمني أو المستتر للتوافق (*Implicit Estimate of Congruence*). هذا ما يطلق عليه التوافق الشخصي (والذي يعتمد علي الآراء الشخصية للأفراد وإدراكهم حول مدى التوافق) والذي يعتبر أكثر دقة في التعبير عن الفرد مقارنة بالتوافق الموضوعي (والذي يعتمد علي حقائق عن الفرد والمنظمة في تقدير مدى التوافق بينهما) من حيث إنه يمثل أفضل مؤشر للتنبؤ باتجاهات المتقدم للوظيفة مقارنة بالموضوعي.

وبرغم أهمية نموذج سكندر إلا أنه لا يسمح بشكل واضح وصريح بحدوث تغيرات في التوافق بين الفرد والمنظمة حيث لم يتطرق للعمليات التي تحدث ما بين الاختيار والإقالة والتي من شأنها أن تؤدي إلي تحسين أو تقويض التوافق. ويمكن تلخيص النظرية من خلال الشكل التالي:





شكل (٣): تلخيص النظرية سكندر



وتقوم تلك النظريات علي الافتراضات الآتية:

١- أن السلوك الإنساني هو دالة في التفاعل بين الفرد والبيئة.

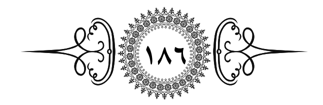
٢- أن خبرة الفرد الشخصية عن موقف معين وادراكه لما يجري من حوله يمكن أن يكون لها تأثير هام علي سلوكه. وعليه فإن المقاييس الشخصية للتوافق لها نصيب في تفسير التباين في مخرجات الأعمال (اتجاهات وسلوك) بجانب نصيب المقاييس الموضوعية للتوافق في تفسير تلك المخرجات.

٣- أن الفرد والبيئة يحتاج كلاهما للاتساق والتوافق مع الآخر.

٤- أن الأنواع المختلفة من الأفراد سوف تنجذب إلي أنواع مختلفة من المنظمات وسوف تبقى فيها بقدر مدى توافر توافق بين الأهداف والقيم والحاجات الفردية والتنظيمية.

٥- أن الأفراد أو المنظمات يبحثون باستمرار عن البيئات أو الأفراد المتوافقة مع خصائصهم. فوفقا لنظرية التكيف الوظيفي نجد أن الأفراد بشكل فطري ومستمر يسعون لتحقيق والمحافظة علي التوافق والاتساق مع بيئاتهم. أما وفقا لنظرية الجذب والاختيار والإقالة نجد أن الأفراد يميلون للالتحاق بالمنظمات المتشابهة مع قيمهم وفي حالة حدوث عدم توافق تلجأ المنظمات إلي إقالة الأفراد غير المتوافقين، ووفقا لنظرية الاختيار المهني نجد أن الأفراد يبحثون عن بيئات تمكنهم من ممارسة مهاراتهم وقدراتهم والتعبير عن اتجاهاتهم وقيمهم.

ويلاحظ أن النظريات السابقة تشترك فيما بينها في بعض الخصائص، ولذلك فهي تمثل وجهات نظر مكملة لبعضها البعض وليست متعارضة. حيث إن الآليات المستخدمة لوصف درجة التشابه بين الفرد وبيئته تلعب دورا هاما في نظريات التوافق. هذه الآليات تستخدم نفس الأبعاد لتوصيف الأفراد ولتوصيف البيئات. فقد افترض هولاند ست



مجموعات لأنواع الشخصية وستة نماذج بيئية تم ترتيبها في هيكل سداسي الشكل، والمقارنة بين هذه المجموعات المتوازية ينتج عنه تحديد مقدار التوافق بين الأفراد والبيئات.

أما بالنسبة لنظرية التكيف الوظيفي فقد حددت مجموعتين متقابلتين من الأبعاد هما قدرات الفرد في مقابل القدرات المطلوبة من قبل الوظيفة، وقيم الفرد في مقابل الحوافز المتاحة أو الممنوحة من قبل الوظيفة. وبالنسبة لنظرية الجذب والاختيار والإقالة فقد اعتمدت علي التوافق الشخصي في تقدير التوافق.

٦- أن درجة التوافق بين الفرد والبيئة ترتبط بمخرجات هامة بالنسبة لكليهما مثل الرضا، الإنجاز، الأداء، الاستقرار، البقاء في العمل. فالمزيد من التوافق بينهما يؤدي إلي مخرجات عمل أفضل، وعدم توافر توافق بينهما يؤدي إلي مخرجات سلبية مثل عدم الرضا، ضعف الأداء، والدوران.

وفقا لنظرية التكيف الوظيفي نجد أن عدم الرضا سواء من قبل الفرد عن بيئته أو من قبل البيئة عن الفرد يخلق حالة من عدم التوازن في النظام والتي من شأنها تحفيز كل من الفرد والبيئة لعمل تكيف أو تغيير من أجل إعادة التوازن من جديد. فالفرد قد يفصل من عمله إذا كان أدائه غير مرض، أو قد يترك العمل بإرادته إذا كان غير راض عنه.

٧- أن عملية التوافق هي عملية تبادلية بمعني أن الفرد يشكل البيئة والبيئة تشكل الفرد. فيمكن النظر للبيئات علي أنها تجميعات لأفراد متشابهة، وكما أن الأفراد يبحثون عن بيئات تمكنهم من استخدام قدراتهم والتعبير عن قيمهم، فإن بيئات العمل تبحث عن أفراد لديهم قدرات وقيم معينة، وتقوم بذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار.

وبالإضافة لذلك فإن الطبيعة التبادلية لتوافق الفرد مع البيئة تعكس مدخل النظم. حيث إن التغير في أحد العناصر يؤثر علي العناصر الأخرى الموجودة بالنظام.

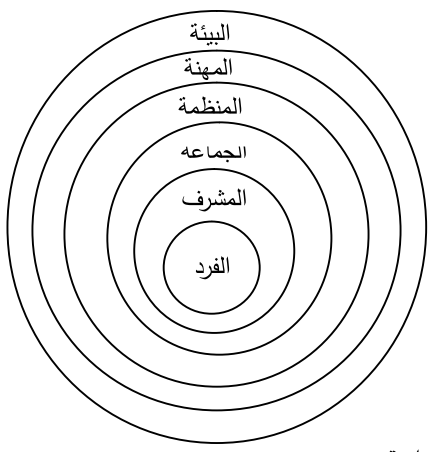
وقد ذكر هولاند أن العلاقة بين الفرد والبيئة هي ثنائية التأثير فالوظائف تؤثر في الأفراد والأفراد تؤثر في الوظائف. أما نظرية التكيف الوظيفي فتقوم علي افتراض أساسي معتمد علي مفهوم تفاعل وتداخل الفرد مع البيئة "*Person-in-an-Environment*". والذي يشير إلي أن الفرد والبيئة يتفاعلان معا من أجل أن يحصل كل طرف علي كل احتياجاته من الآخر.

المستويات المختلفة لتوافق الفرد مع البيئة:

تحت مظلة هذا المفهوم يندرج العديد من مستويات التوافق وبرغم أن هناك عددا من الباحثين تناولوا التفرقة بين تلك المستويات المختلفة إلا أن الخطوط الفاصلة بينها مازالت غير واضحة وقاطعة.

وللتبسيط يمكن تصوير مستويات التوافق مع البيئة بافتراض أن تلك المستويات تمثل حلقات متتالية من التفاعل بشكل تصاعدي بدءا من الوحدة الأولية للبيئة ألا وهو الفرد وانتهاء بالوحدة الكلية ألا وهي البيئة الكلية كما يلي:

شكل (٤): مستويات توافق الفرد مع البيئة



وهذه المستويات المختلفة هي:

١- توافق الفرد مع المهنة *"Person-Vocation Fit "P-V*:

إن المستوي الأعم أو الأشمل لبيئة العمل والتي قد يتوافق معها الفرد هو المستوي المهني (*Vocational or Occupation Level*). وقد بنيت الأبحاث التي تمت في هذا المجال علي نظريتين أساسيتين هما نظرية الاختيار المهني (١٩٨٥) *Holland's Theory* ونظرية التكيف الوظيفي (١٩٨٠) (*Theory of Work Adjustment (TWA*السابق الإشارة إليهما.

وقد دعمت الدراسات وجود تفرقة بين توافق الفرد مع المهنة وتوافق الفرد مع المنظمة حيث أوضحت أنه برغم أن هذه النظريات يمكنها التنبؤ بالاختيار المهني فهي لا تقدم إسهامات جوهرية من أجل التنبؤ بالتوافق مع منظمات معينة. فحتى داخل صناعات ذات مهن معينة نجد أن ثقافة كل منظمة فردية قد تختلف عن المنظمة الأخرى.

٢- توافق الفرد مع الجماعة *Person-Group Fit "P-G"*:

أحيانا يطلق عليه في بعض الكتابات توافق الفرد مع فريق العمل (*Person-Team Fit*). وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بسبب تنامي الاتجاه نحو تكوين فرق العمل. ويقصد به الانسجام بين الأفراد وجماعات العمل الخاصة بهم.

وبرغم توصل بعض الدراسات إلي التجانس في الهدف والقيمة والشخصية يؤثر إيجابيا علي المخرجات الاتجاهية والسلوكية لجماعات العمل والأعضاء المكونين لها وبالتالي تحقيق فعالية الفريق إلا أن هناك دراسات أخري (والتي تناولت التوافق من منظور القدرات والمتطلبات "*Demand-Abilities Perspective of Fit*") توصلت إلي أن الفرق المكونة من أعضاء ذوى معارف ومهارات وقدرات غير متجانسة هم أكثر فعالية من أولئك ذوى معارف ومهارات وقدرات متجانسة.

وقد دعمت الدراسات السابقة وجود تفرقة بين توافق الفرد مع الجماعة وتوافق الفرد مع المنظمة حيث اقترحت أن الوحدات التنظيمية الفرعية مثل المجموعات قد يكون لها عادات وقيم مختلفة عن المنظمة التي يعملون فيها. لهذا فإن درجة توافق الفرد مع الجماعة قد تختلف بشكل جذري عن توافقه مع المنظمة.

٣- توافق الفرد مع الوظيفة *Person-Job Fit "P-J"*:

ويعتبر أكثر مجالات توافق الفرد مع البيئة شيوعا في التناول في الأدبيات السابقة. وللأسف أن لفظ وظيفة قد استخدم علي أنه مرادف للبيئة في بعض الأحيان. ومما سبب هذا الخلط هو وجود قدر كبير من اللبس والغموض حول تعريف وتحديد النطاق الصحيح للوظيفة. يمكن تعريف الوظيفة بأنها المهام المتوقع من الفرد القيام بها في مقابل التوظف، وكذلك خصائص تلك المهام. ويعرف التوافق بين الفرد والوظيفة بأنه علاقة بين خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المكلف بالقيام بها.

باستخدام ذلك التعريف نجد أن التوافق بين الفرد والوظيفة يجب الحكم عليه بناء علي المهام المؤداة وليس بناء علي المنظمة التي توجد فيها هذه الوظيفة. وبرغم أن العديد من المتطلبات الوظيفية تعتبر مرآه للخصائص التنظيمية إلا أن تلك المتطلبات تعتبر عناصر مختلفة لبيئة العمل. فمثلا برغم أن سياسات المكافآت التي تضعها المنظمة تعتبر خطوطا إرشادية إلا أن المديرين عادة ما يتاح لهم قدر من المرونة في تحديد هياكل الحوافز الممنوحة لوظائف معينة.

إن شعار "وضع الفرد المناسب في المكان (الوظيفة) المناسبة". يعني إحداث توافق وموائمة بين معارف ومهارات وقدرات الفرد (*Knowledge, Skills and Abilities "KSAs"*) وبين خصائص الوظيفة بما تحتويه من مهام وواجبات ومسئوليات (*Tasks, Duties and Responsibilities "TDRs"*) مما يسفر عنه النجاح الوظيفي. ويمكن اختصار ما سبق من خلال المعادلة الآتية: *KSAs = TDRs = Job Success*

وكما سبق فلا توجد علاقات معنوية بين مقاييس توافق الفرد مع المنظمة وتوافقه مع الوظيفة. فبرغم وجود تداخل بينهما إلا أن الأفراد قد يمارسون درجات مختلفة من التوافق علي المستوي الوظيفي والتنظيمي.

أشكال توافق الفرد مع الوظيفة

توافق القدرات مع المتطلبات (*Demand-Abilities Fit*)

يتحقق عندما تتناسب معارف ومهارات وقدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة. هذا التوافق يمكنه أن يتوسط العلاقة ما بين الأداء والرضا. بمعني أن الرضا له علاقة أقوي ما تكون مع الأداء في حالة توافر توافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

توافق الرغبات مع العروض (*Need-Supplies*):

يتحقق عندما تتكافأ المزايا الممنوحة للفرد من قبل الوظيفة (العروض المقدمة له) مع احتياجات الفرد وتفضيلاته ورغباته وتشبع دوافعه للعمل. وقد تم التركيز علي هذا الشكل من قبل نظريات التكيف الوظيفي والرضا.

٤- توافق الفرد مع المشرف *Person-Supervisor Fit "P-S"*:

ويأخذ شكل العلاقات الثنائية بين الأفراد والمشرفين عليهم في بيئة عملهم. ويعرف بأنه درجة التشابه بين الخصائص الشخصية لكل من المشرف (باعتباره ممثل للبيئة) والمرؤوس. ويمثل هذا النوع من التوافق الأساس للأبحاث التي أجريت في مجال نظرية علاقة الفرد برئيسه (*Leader-Member Exchange Theory "LMX"*) والتي تعرف بأنها جودة العلاقة التبادلية بين الفرد ورئيسيه. وقد توصلت نتائجها إلي أنه طالما للرئيس سلطة على مرءوسيه في منح العوائد (الحوافز) الداخلية والخارجية فإن جودة هذه العلاقة ومدى تحقق التوافق فيها سوف تؤثر على رضا المرءوسين والتزامهم. حيث إن الافتراض لهذه النظرية هو أنه داخل وحدات العمل نجد أن الرؤساء يطورون أنواعا مختلفة من العلاقات مع مرءوسيهم. جودة هذه العلاقات تحدد مقدار الجهد المادي أو

الذهني، المعلومات، الموارد، الدعم الاجتماعي المتبادل ما بين الطرفين.

٥- توافق الفرد مع المنظمة *Person-Organization Fit "P-O"*:

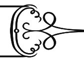
هي نظرة أعم وأشمل علي المستوي الكلي (*Macro Level*) من المفهوم الشائع للتوافق (بين الفرد والوظيفة). ففي العقود الماضية طبق الباحثون نظريات توافق الفرد مع البيئة في المنظمات وأطلقوا عليه توافق الفرد مع المنظمة. وقد استهدفوا من وراء ذلك التمكن من التنبؤ بنتائج أعمال الفرد مثل الاختيار المهني، الاتجاهات نحو العمل، الضغوط. وأشاروا إلي أنه يعد أحد أهم أشكال توافق الفرد مع البيئة.

وفي ضوء الإطار المسمي بـ (*7-S*) والذي طورته منظمة مكنزي للاستشارات الإدارية يمكن تعظيم القيمة التنظيمية لأية منظمة عن طريق توفير درجة من التوافق والاعتمادية والتداخل والتكامل بين مولدات القيمة التنظيمية. فالرؤية والرسالة الملهمة لن يكون لها قيمة تذكر ما لم يكن للمنظمة استراتيجية واضحة، ومهارات، ونظم، وأفراد راغبون وقادرون علي تدعيم هذه الرؤية والرسالة. وكذلك فالمهارات المتميزة ليست كافية ما لم يمكن الهيكل الأفراد من صنع القرارات، والإستراتيجية تعمل علي وضع المهارات حيث يريد العملاء، كما أن النظم يمكنها أن تعمل علي توفير حلول أسرع وبتكلفة أقل. ومن خلال التوافق والتكامل بين تلك العناصر السبع يمكن للمنظمات أن تكون مهيأة لتقديم قيمة أعلي لكل الأطراف المتصلة بها.

شكل (٥): إطار مكنزي (*7-S*) لمولدات القيمة التنظيمية

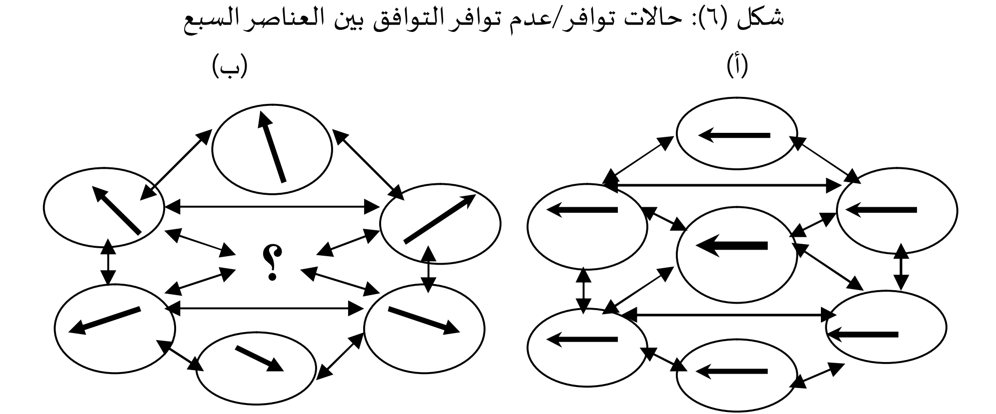
يتضح من الشكل السابق أنه كلما حدث توافق وتكامل واتساق بين العناصر السبع الممثلة للمنظمة بحيث تسير جميعها في اتجاه واحد مستهدفة تحقيق أهداف واضحة





ومشـتركة (شـكل ٦/أ) كلمـا أمكـن تعظـيم قيمـة المنظمـة ورفـع كفاءتهـا وتحقيـق الفعاليـة التنظيمية.

شكل (٦): حالات توافر/عدم توافر التوافق بين العناصر السبع



إن تـوافر مفهـوم التوافـق في المنظمـة يعتبر أحـد المحـددات الأساسـية للسـلوكيات الإيجابية وذلك لسببين:

١- إن العاملين ذوي الدرجة المرتفعة من التوافق سيكون لديهم فهم أفضل حول ما ترغبه وتحتاجه المنظمة، هذا بسبب أنهم يمارسون اتصالات بشكل أسهل وأسرع مع باقي أعضاء المنظمة وبالتالي سيكون لديهم فهم أفضل حول ما يجب عمله لخدمتها. حيث نجد الأفراد الذين يشاركون المنظمة قيمها يركزون كل جهودهم للبحث عن كل ما يحسن ويطور منظماتهم وبما لا يخل بقيمها الأساسية. وبالتالي فهؤلاء الأفراد سيحددون التغيرات المطلوبة – إذا احتاجتها المنظمة - بشكل أكثر فعالية.

٢- أن السلوكيات التي يمارسها هؤلاء العاملون ستلقي قبولا من قبل المنظمة بسبب تحقيقها لمصالحها وليس مصالحهم الشخصية فحسب مما يزيد من رضاهم عن المنظمة ورضا المنظمة عنهم.

أما بالنسبة للأفراد ذوي الدرجة المنخفضة من التوافق فسيكون لديهم درجة منخفضة من الرضا بسبب أن السلوكيات التي يمكن أن يمارسوها قد تدرك من قبل المنظمة علي أنها تمثل تحديا للوضع الراهن وهذا أمر غير مقبول من قبلها وبالتالي فإن سلوكياتهم وجهودهم لن تكون محل تقدير المنظمة أو لن تدركها علي أنها في صالحها. يمكن توضيح الاحتمالات المختلفة للتوافق بين الفرد والمنظمة من خلال الجدول التالي:

جدول (٢): الاحتمالات المختلفة للتوافق بين الفرد والمنظمة

الحالات	الوصف	التوضيح بالرسم
(أ)	الفرد والمنظمة يتجهان إلي بعضهما	
(ب)	الفرد متوافق مع المنظمة جزئيا	
(ج)	الفرد متوافق مع المنظمة تماما	
(د)	الفرد غير متوافق مع المنظمة بالمرة	

الفرد   المنظمة

<u>مفاهيم التوافق بين الفرد والمنظمة:</u>

إن وضع مفهوم محدد لتوافق الفرد مع المنظمة يعد أمرا محل جدل بسبب تعدد أبعاده وعناصره والخلط بينه وبين باقي الأنواع الأخرى لتوافق الفرد مع البيئة. وقد زخرت الأدبيات بالعديد من المرادفات والتي تشير إلي نفس المعنى والمضمون وهي:

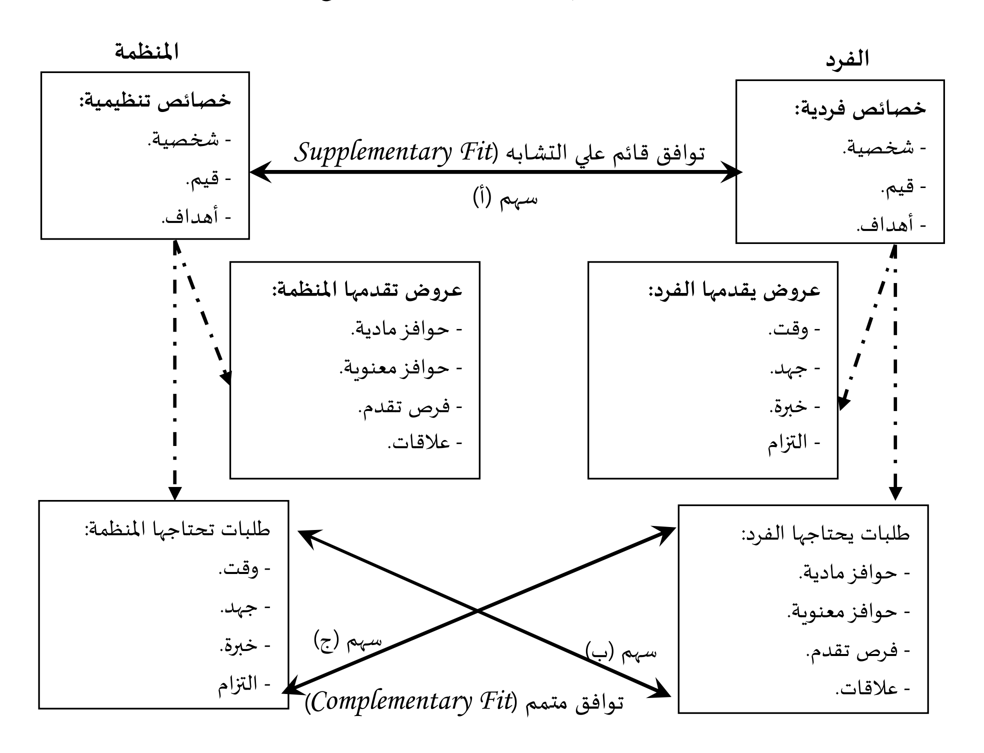
Congruence, Consistency, Matching, Aligning, Compatibility, Consonance, Convenience, Correspondence, Identification, Congruity .

ومن هذه التعريفات ما يلي:

- الانسجام أو الاتساق بين الأفراد والمنظمات، هذا الانسجام يتم تعريفه بطرق مختلفة.
- كيفية تلاؤم الفرد مع قيم وأهداف ورسالة المنظمة.
- المقابلة أو الملائمة بين أنماط الأفراد والقيم التنظيمية.
- المقابلة بين الفرد وسمات تنظيمية أشمل.
- الاتساق بين صفات الفرد (تتضمن السمات الشخصية، القيم، المعتقدات، التفضيلات، الاهتمامات)، وبين صفات المنظمة (تتضمن الثقافة التنظيمية، العادات، القيم، الاحتياجات الاستراتيجية).
- المقابلة أو الملائمة بين القيم الخاصة بالأفراد والقيم الخاصة بمنظماتهم.

وعليه يمكن توضيح المفاهيم المختلفة لتوافق الفرد مع المنظمة بشكل أكثر شمولية وتكاملا كما يلي

شكل (٦): المفاهيم المختلفة لتوافق الفرد مع المنظمة



يتضح من الشكل السابق ما يلي:

١- أن التوافق القائم علي التشابه (*Supplementary Fit*) - سهم (أ) - يمثل علاقة بين الخصائص الأساسية للفرد (كالقيم، الأهداف، الشخصية، الاتجاهات) وللمنظمة (كالثقافة التنظيمية، القيم، الأهداف، العادات). فعندما يكون هناك تشابه بين الفرد والمنظمة من حيث هذه الخصائص فإن التوافق القائم علي التشابه يتحقق.

٢- بالإضافة لهذه الخصائص فإن الأفراد والمنظمات يمكن وصفهم أيضا من خلال ما يقدمونه (يعرضونه) وما يطلبونه من بعضهم البعض (*Supply and Demand*) في

اتفاقيات التوظف. ومن المتوقع أن تتأثر تلك المتطلبات والعروض بخصائص كلا الجانبين (ممثلة في الأسهم المنقطة). وبالإضافة لذلك فهم يمثلون الأبعاد المختلفة التي قد يحدث بناء عليها التوافق من عدمه. حيث نجد المنظمات تعرض الموارد المالية والمادية والمعنوية وكذلك تتيح فرصا متعلقة بالعمل وبإقامة علاقات شخصية، وفرصا للتقدم والنمو والتي تعد أمورا مطلوبة من قبل العاملين.

٣- عندما تشبع هذه العروض المقدمة من قبل المنظمة طلبات العاملين ففي هذه الحالة نجد أن التوافق من منظور العرض (*Need-Supplies Fit*) يتم تحقيقه (سهم ب).

٤- وبالمثل فإن المنظمة تطلب من العاملين تقديم إسهامات منهم في صورة وقت وجهد والتزام ومعرفة ومهارات وقدرات.

٥- يتحقق التوافق من منظور الطلب (*Demand-Abilities Fit*) في حالة عندما تشبع هذه العروض المقدمة من قبل العاملين طلبات المنظمة (سهم ج).

٦- يمكن وصف علاقات العرض والطلب هذه بالتوافق المتمم (*Complementary Fit*) حيث يتمم كل طرف نواحي مفقودة لدي الطرف الآخر. هنا نجد أن التوافق مبني علي الاختلاف.

وبناء علي العلاقات الموضحة في الشكل السابق فإنه يمكن تعريف توافق الفرد مع المنظمة علي أنه انسجام أو اتساق ما بين الأفراد والمنظمات يحدث بتحقق الحالات التالية:

١- عندما يشترك الطرفان في نفس الخصائص (التوافق القائم علي التشابه).

٢- عندما يستطيع طرف واحد على الأقل أن يمد الطرف الآخر باحتياجاته (التوافق القائم علي الاختلاف).

٣- أو بتحقق الحالتين معا.

نظرية التوافق بين الفرد والمنظمة:

تقوم هذه النظرية على افتراضين رئيسين هما:

١- أن خبرة الفرد الشخصية يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك الفرد في موقف معين.

٢- أن جميع الأفراد يسعون للعمل في المنظمات التي يجدون فيها نوعا من التوافق معهم في الأهداف، القيم، الحاجات.

وقد أوضحت هذه النظرية أن هناك ثلاثة نواحي من الخبرة الوظيفية تتأثر من خلال توافق الفرد مع المنظمة. وهي كما يلي:

١- إن نظرية الجذب والإختيار والإقالة لسكندر (١٩٨٧) تقترح أن أخذ مفهوم توافق الفرد والمنظمة في الاعتبار خلال عملية الانضمام للمنظمة (*Organizational Entry*) يعد أحد أهم العوامل المؤثرة علي التجانس التنظيمي.

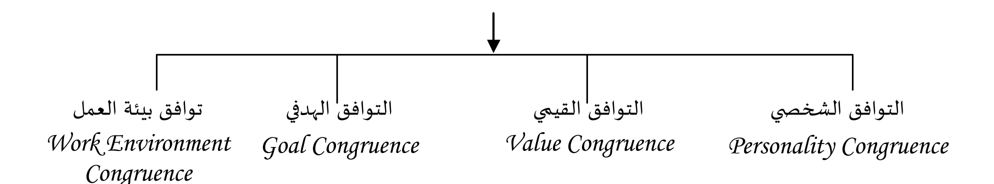
٢- ثم تأتى بعد ذلك المساهمة الثانية لتوافق الفرد مع المنظمة وذلك في مجال القيام بممارسات التطويع سواء علي المستوى الفردي أو التنظيمي.

٣- أخيرا فإن النتائج طويلة الأجل لتوافق الفرد مع المنظمة تتضمن اتجاهات العمل، السلوكيات الاجتماعية المؤيدة، الدوران، الأداء، النتائج (المخرجات) التنظيمية.

الأبعاد المختلفة لمفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة:

تتعدد الأبعاد التي يمكن أن يتم تناول هذا المفهوم من خلالها في دراسات السلوك التنظيمي، الأمر الذي جعل من هذا المفهوم مفهوما مركبا ومتعدد الأوجه والأبعاد والمستويات. يمكن توضيح إطار عام يشملها بشكل متكامل من خلال الشكل التالي:

شكل (٧):أبعاد التوافق بين الفرد والمنظمة



١- التوافق الشخصي (*Personality Congruence*):

يشير إلي التوافق بين الخصائص الشخصية للفرد وخصائص المنظمة. وهو يمثل مدخلا للتوافق المبنى علي التشابه. والذي من خلاله نجد أن العاملين الحاليين في المنظمة يعرضون أو يوفرون نموذجا مصغرا للشخصية (*Personality Prototype*) للعضو المثالي الناجح للمنظمة والذي يستخدم كمعيار للحكم علي مدي وجود توافق شخصي بين الفرد والمنظمة بالنسبة للعاملين الجدد. هذا المدخل له أسسه التي اعتمد عليها من نظرية الهوية الاجتماعية (*Social Identity Theory*) والتي وفقا لها نجد أن الأفراد يستخدمون مفاهيمهم الذاتية (*Self-Concepts*) في اختيار عضويتهم في المنظمات المشابهة لهم.

(أ) الخصائص التنظيمية: يمكن الاعتماد علي عدد من المعايير لاختيار الخصائص

التنظيمية التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير مدى التوافق بين الفرد والمنظمة. هذه المعايير هي:

١- أن تكون الخصائص ذات أهمية.

٢- أن تكون الخصائص واضحة ومدركة من قبل العاملين.

٣- أن تمثل مؤشرات للثقافة التنظيمية للمنظمة والقيم السائدة بها.

٤- أن تختلف هذه الخصائص عبر المنظمات.

واستيفاء لتلك المعايير فيمكن تصنيف المنظمات وفقا للخصائص التالية:

١- حجم المنظمة: (صغيرة / كبيرة). وقد تناقضت نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بتأثير الحجم علي السلوك التنظيمي. حيث توصلت بعض الدراسات إلي أنه كلما كبر حجم المنظمة تحسن سلوك عاملها بسبب ارتفاع رضاهم الراجع إلي توقع المزيد من الحوافز الخارجية (مثل الأجر، الترقية). بينما توصلت دراسات أخري إلي أنه كلما كبر حجم المنظمة انخفض الرضا وتدني سلوكهم بسبب سيادة البيروقراطية وتعدد المستويات التنظيمية.

٢- درجة المركزية: (مركزية / لامركزية) ويشير إلى أي مدى تصنع وتتخذ القرارات في المستويات التنظيمية الأعلى.

٣- مستوي الدولية: (محلية / دولية) ويشير هذا العامل إلي أي مدى تمارس المنظمة أعمالها عبر دول مختلفة.

٤- هيكل الحوافز: (تمنح حوافز ثابتة علي أساس الأقدمية/ حوافز متغيرة علي أساس الأداء) ويمثل هذا العامل بعدا هاما للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ويعطي صورة واضحة حول الثقافة والقيم والعادات التنظيمية.

(ب) الخصائص الفردية: يمكن استعراضها من خلال نموذج العوامل الخمس الكبري للشخصية (السابق تناوله في فصل الشخصية) يوضح الجدول التالي:

جدول (٣): الأبعاد الشخصية والصفات المرتبطة بها

	الانبساط	الاستقرار العاطفي	التوافق	الوعي	اكتساب المعرفة
+	اجتماعي، مندمج	مستقر، واثق بنفسه	متقبل، متعاون	يتحمل المسئولية	فضولي، مبتكر
	في مقابل				
–	خجول، انسحابي	قلق، محبط	بارد، وقح	غير مكترث،مندفع	ممل، محدود التخيل

وفي ضوء الخصائص الشخصية والتنظيمية السابقة نجد أن التوافق يحدث بين

الفرد ذو الشخصية المنفتحة والمنظمة الدولية، والشخصية السلبية والمنظمة المركزية، والشخصية الطموحة والمنظمة كبيرة الحجم، والشخصية التي تواجه صعوبات في اتخاذ القرارات والمنظمة المركزية أو المنظمة التي تمنح حوافز ثابتة علي أساس الأقدمية، والشخصية المبتكرة والمنظمة الدولية.

والخلاصة يمكن القول إن الحكم علي جودة صفة شخصية معينة في مجال السلوك التنظيمي يعتبر مسألة نسبية. بمعنى أنه عندما يتسم الفرد بالمبادأة مثلا وهو يعمل في ظل منظمة تحكمها القواعد واللوائح التقليدية البيروقراطية فستكون عيبا وليست ميزة لصاحبها وسيكون سلوكه مناهض لها والعكس صحيح. فالأمر إذا متوقف علي مدى التوافق بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة.

٢- التوافق الهدفي (*Goal Congruence*):

إن من أهم ما يشغل العلماء - وخاصة منذ بدأ الاهتمام بالاتجاه الإنساني في الإدارة - هو الصراع وعدم التجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ويؤيد ذلك الكثير من الدراسات التي قام بها علماء من أمثال "كريس أرجيرس، وباك". ولقد ظل كل منهما عشرين عاما في دراسات مستفيضة بهدف التوصل إلي نظرية متكاملة للسلوك التنظيمي تمكن من توفير إطار فكري لترجمة وفهم ذلك السلوك وضبطه والتنبؤ به. ولقد أطلقا علي نظريتهما والتي تتناول عملية التوفيق بين متطلبات الفرد في المنظمة وبين متطلبات المنظمة من الفرد بـ عملية الانصهار أو الاندماج بين الفرد والمنظمة (*The Fusion Process*). وتعتمد هذه العملية علي عنصرين هما: الفرد والمنظمة. والمشكلة الرئيسة - علي حد تعبيرهما - هي كيف يمكن جمع عدد من الأفراد لكل منهم معتقداته وقدراته وجعلهم يتعاونون معا في منظمة معينة بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم في نفس الوقت؟. فعملية الانصهار تدرك أن للأفراد أهدافا شخصية تنفصل عن أهداف المنظمة.

وتستمد هذه النظرية جذورها من حركة العلاقات الإنسانية وما تلاها من نظريات حديثة متأثرة بها بدأت في الظهور خلال الفترة من ١٩٤٠-١٩٦٠، والتي لفتت الأنظار إلي أهمية العنصر البشري في المنظمة وتأثيره علي أهدافها.

فوفقا للمدخل الاجتماعي للتنظيم أشار "باك" في نظريته "التنظيم الاجتماعي" إلي أن هناك أنشطة وعمليات تتم للمحافظة علي توازن المنظمة واستقرارها. من هذه العمليات "عملية الانصهار أو التداخل" والتي تنشأ الحاجة إليها نتيجة لمحاولة المنظمة ككل أن تفرض ذاتها وأهدافها وسياساتها وقيمها علي الأعضاء، ومن ناحية أخرى فإن الأعضاء يحاولون إثبات فرديتهم واستقلالهم الشخصي سواء فرديا أو في شكل جماعات. ومن هنا يحدث

صراع أو تناقض بين أهداف الفرد والمنظمة. هذا التناقض يهدد كيان المنظمة وينذر باحتمال الانهيار حيث يسعى كل طرف منهما إلي فرض سيطرته علي الأخر. وعملية التداخل تهدف إلي محاولة إزالة التناقض بين الفرد والمنظمة وإحداث نوع من التوافق والتجانس بين توقعات كل منهما وبالتالي تعمل علي تغيير السلوك الفردي والتنظيمي بشكل يحقق وحدة المنظمة وبقاءها. ونتيجة لأفكار "كريس أرجيريس، وباك" نمت فكرة المشاركة في الإدارة والإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.

٣- توافق بيئة العمل (*Work Environment Congruence*):

أي التوافق بين حاجات الأفراد وتفضيلاتهم وبين العروض التي تقدمها المنظمة كأنظمة الحوافز والمكافآت مثلا ودورها في تحقيق الجاذبية التنظيمية لمنظمة معينة دون أخرى من قبل فرد معين دون آخر. وذلك في ضوء مدى التوافق بين مستوى ومكونات وأنواع أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة من قبل المنظمة وتلك المرغوبة من قبل الأفراد المتقدمين للعمل بمنظمة معينة بناء علي خصائصهم الشخصية.

وقد أكدت الكتابات في مجال علم النفس والعقد النفسي بين الفرد والمنظمة (*Psychological Contracting Literature*) أهمية حدوث توافق بين سياسات المنظمة وتفضيلات الفرد بالنسبة لتلك السياسات. لأن هذه السياسات ترسل إشارات حول التوقعات التنظيمية التي يمكنها أن تشكل ادراكات الأفراد حول السلوكيات الصحيحة (أو المقبولة) من قبل المنظمة.

٤- التوافق القيمي (*Value Congruence*):

يطلق عليه التوافق الأيدولوجي أو الفكري أو الثقافي "*Ideological Congruence*". عادة ما يتم الاعتماد علي المعرفة والمهارات والقدرات ("*KSAS*" *Knowledge, Skills, Abilities*) في تقدير توافق الفرد مع الوظيفة، أما القيم والسمات الشخصية فعادة ما يستخدموا لتقدير توافق الفرد مع المنظمة. ويلاحظ أن السمات الشخصية قد يمكن استنتاجها من خلال مظهر الفرد وسلوكياته غير المنطوقة، أما القيم فلابد أن يعبر عنها الفرد. إن القيم تؤثر علي العديد من النواحي الهامة في المنظمة مثل صنع القرارات الاستراتيجية، أخلاقيات العمل، صنع القرارات التشغيلية، الصراع، جودة علاقات العمل، اختيار المسار الوظيفي والتقدم فيه، تحفيز العاملين، الالتزام، الرضا الوظيفي. وبالتالي تعتبر هامة للبقاء التنظيمي. حيث أن هناك قيم معينة تكون وثيقة الصلة بالبقاء والنجاح التنظيمي في العصر الحالي والمستقبلي وضرورية لتحقيقهم. ففي ضوء التحديات البيئية وزيادة تنوع القوى العاملة هناك ضغوط علي المنظمات بأن تكون قدوة ومثل أعلي من

حيث نتائج الأعمال والسلوكيات الأخلاقية. وإن أغلب أبحاث توافق الفرد مع المنظمة قد اعتمدت علي قياس القيم الفردية والتنظيمية. حيث إن القيم تعتبر عاملا أساسيا يتمتع بالثبات النسبي سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات. وكذلك فالقيم توفر أساس يبني عليه كل من ثقافة المنظمة وسلوك العاملين.

مفهوم التوافق القيمي:

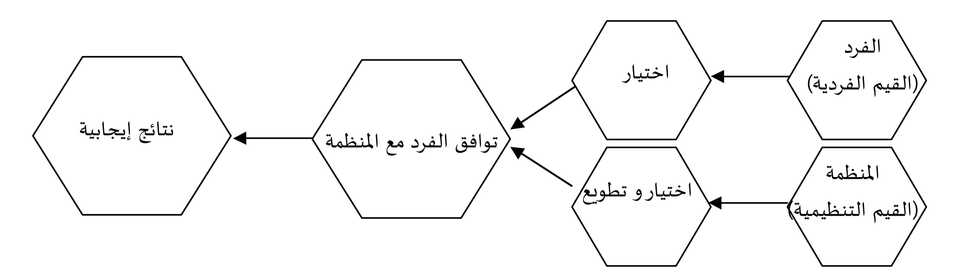
ويمكن النظر إلي مفهوم التوافق من منظور أنه دالة في نوعين من التوافق هما :

(أ)- التوافق الفردي: ويشير للتناسق والتلاؤم بين القيم الفعلية للفرد والقيم التنظيمية.

(ب)- التوافق التنظيمي: ويشير للتناسق والتلاؤم بين القيم الفعلية للمنظمة (التي تمارسها بالفعل) والقيم المنشورة والموثقة في رسالتها.

ويمكن تصوير نموذج التوافق علي أنه يشبه خلية نحل متشابكة ومتداخلة المكونات تؤدي في النهاية للعديد من المخرجات الايجابية من خلال الشكل التالي:

شكل (٨): نموذج لتوافق الفرد مع المنظمة وعلاقته بنتائج الأعمال



التفرقة بين مفهوم توافق الفرد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف مارش وسيمون الالتزام التنظيمي بأنه رغبة الفرد في بذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة واعتقاده وقبوله لأهدافها وقيمها. كما يعرفه بورتر بأنه قوة ارتباط الفرد بالوظيفة واندماجه بها.

وبرغم التشابه الظاهري بين المفهومين إلي درجة تظهرهما مترادفين، إلا أن هناك ثمة فروق جوهرية بينهما هي:

١- يمكن اعتبار التوافق أحد محددات أو مقدمات الالتزام. فعن طريق حرص

المنظمة علي استقطاب والاحتفاظ بعمالة تتوافق قيمها وأهدافها مع قيم وأهداف المنظمة يمكنها أن تضمن لنفسها التزام عامليها.

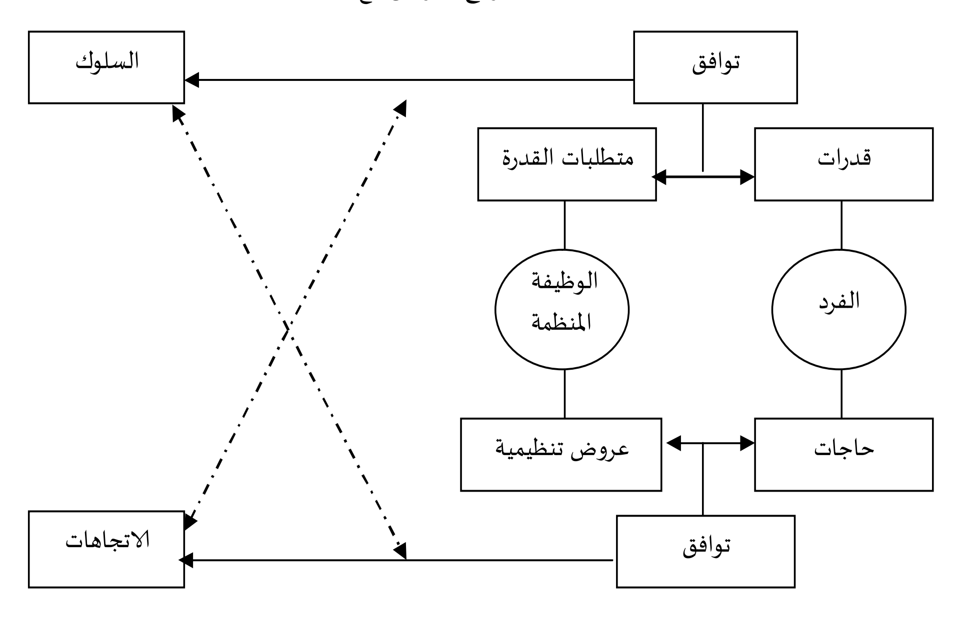
٢- وعليه فإن الالتزام هو أحد نتائج وأحد أبعاد توافق الفرد مع المنظمة. حيث إن الالتزام - بتعريفه – يتحقق عند حدوث توافق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة.

٣- أثبتت الأدبيات السابقة التأثير الجوهري لتوافق الفرد مع المنظمة علي المتغيرات الاتجاهية للفرد (ومنها الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي كاتجاه) والمتغيرات السلوكية (ومنها الالتزام التنظيمي كسلوك، الدوران). حيث تعاملت تلك الدراسات مع مفهوم الالتزام علي أن له طبيعة مزدوجة فاعتبروه ظاهرة اتجاهية وسلوكية في نفس الوقت. فعندما يشعر الفرد بالتوحد مع منظمة معينة ومع أهدافها وقيمها ويتمنى الإبقاء علي عضويته فيها يصبح الالتزام "اتجاها" ويدعي في هذه الحالة بـ "الاتجاه الإنتمائي"، وعندما يحدد الفرد بدائل للتصرف لتنفيذ تلك الأهداف ويختار أحدا منها ويبدي استعدادا لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة يصبح الالتزام "سلوكا" ويدعي في هذه الحالة بـ "السلوك الإنتمائي". وبالطبع فإن العلاقة بينهما تبادلية مما يؤثر علي إدراك الفرد لمواقف العمل المختلفة وسلوكه التنظيمي.

<u>العلاقات القائمة بين توافق الفرد مع المنظمة والسلوك التنظيمي:</u>

نال موضوع التوافق في علاقته باتجاهات الفرد وسلوكه في الآونة الأخيرة المزيد من الاهتمام المتجدد. حيث أنه عندما يتحقق التوافق فإنه يكون متوقعا من العاملين أن يبذلوا قصارى جهدهم لرفعة منظماتهم مثل انتظام حضورهم والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية بل العمل حتى بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية (أي القيام بسلوكيات الأداء السياقي)، عدم الغياب إلا للضرورة القصوى، والإخلاص والتفاني في العمل، والحفاظ علي أصول المنظمة سواء الملموسة (كالأثاث، المعدات، الأدوات المكتبية)أو غير الملموسة (سمعة المنظمة، وصورتها الذهنية في عيون عملائها وجمهور المتعاملين معها)، وعدم التفكير في ترك المنظمة مهما مرت بأزمات أو كبوات. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

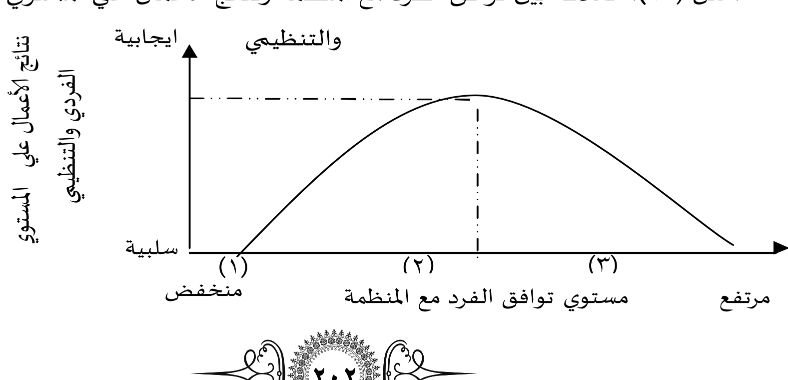
شكل (٩): نموذج التوافق مع العمل

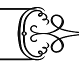


وبرغم أن الاتجاه الخطي الايجابي لتلك العلاقات يعد بديهة من الناحية النظرية (أي أن العاملين ذوي الدرجة المرتفعة من التوافق ستكون لديهم اتجاهات سلوكيات ايجابية نحو المنظمة وداعمة لها مقارنة بنظرائهم ذوي الدرجة المنخفضة) إلا أن الإختبارات الإحصائية التي أجراها الباحثون لم توفر دعم كامل لهذه البديهة. حيث توصل بعض منهم إلا أنه في بعض الحالات تم التوصل إلي أن العلاقة بين التوافق والنتائج هي علاقة منحني خطية أي تأخذ شكل مقلوب حرف *U* "*inverted U- shaped*".

فمثلا سنجد المرؤوس راضيا وبالتالي سلوكه إيجابي فقط في حالة لو كان مقدار الإشراف الممنوح له من قبل رئيسه يتناسب مع مقدار الإشراف المرغوب فيه من قبله، لكن المزيد من التدعيم (التوافق) أو القليل منه بينه وبين رئيسه من شأنه أن يؤدي إلي عدم رضا المرؤوس وانخفاض أدائه. أي أنه ليس في جميع الأحوال يؤدي المزيد من التوافق إلي المزيد من الرضا والمزيد من الأداء. ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل (١٠): العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة ونتائج الأعمال علي المستوي الفردي والتنظيمي





يلاحظ من الشكل أنه عند المستوي المرتفع جدا من التوافق (نقطة ٣) أو المستوي المنخفض جدا (نقطة ١) تتحقق نتائج أعمال سلبية سواء علي المستوي الفردي (مثل عدم رضا، غياب، ترك للعمل) أو علي المستوي التنظيمي (مثل الركود، انخفاض الكفاءة والفعالية التنظيمية، فقد روح الابتكار والمبادأة). أما عند المستوي المناسب (المتوسط) (النقطة ٢) تتحقق نتائج أعمال ايجابية سواء علي المستوي الفردي أو التنظيمي.

والخلاصة أن العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة ونتائج العمل تتوقف علي:

١- طبيعة الفرد.

٢- طبيعة المنظمة.

٣- نوعية نتائج العمل المدروسة.

نتائج وآثار التوافق بين الفرد والمنظمة:

١- الآثار الإيجابية:

شكل (١١)

مزايا التوافق بين الفرد والمنظمة بالنسبة للفرد

- راحة في العمل وجاذبية نتيجة التشابه في الخصائص والقيم
- ارتفاع مستوى الرضا والأداء
- تقليل الصراع وحالة عدم التأكد وبالتالي زيادة الولاء والالتزام

مزايا التوافق بين الفرد والمنظمة بالنسبة للمنظمة

- زيادة قدرة المنظمة على تعديل قيم الفرد واتفاقها مع قيم المنظمة
- تحديد التصرف المناسب في حالة عدم التوافق بين الفرد والمنظمة
- دراسة وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد في المواقف المختلفة
- تفسير بعض الظواهر التنظيمية مثل الدوران، الالتزام، الرضا
- تحقيق الفعالية التنظيمية
- تحقيق النجاح المالي

٢- الآثار السلبية:

برغم أهمية وجود التوافق إلا أن المستويات المرتفعة أكثر من اللازم قد يترتب عليها آثار سلبية منها:

١- عدم فعالية الأفراد.

٢- يؤدي لحالة من الاستقرار والثبات والركود.

٣- عدم القدرة على الابتكار والإبداع والتطوير.

٤- عدم المرونة ومقاومة التغيير.

هذا ويعتبر رواد الفكر الإداري الحديث، الصراعات التنظيمية (والتي تعكس حالة من عدم التوافق) ظاهرة طبيعية - وأحيانا صحية - لا يمكن إخفاؤها باعتبارها جزءا من المكونات الطبيعية لسلوك الأفراد. وأحيانا يمكن أن تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة. فوجود صراعات مداره بشكل واعي قد يخلق مناخا جيدا يساعد علي التطوير والابتكار داخل المنظمة. وبناء علي ذلك فبرغم أن الدرجة المنخفضة (وليست المعدومة) من التوافق قد تكون غير مرغوبة إلا أنها قد تدفع الفرد للتعلم المستمر، وكذلك قد تدفع المنظمة للتكيف مع القيم الجديدة الواردة إليها من خلال العاملين والتي قد تمثل مصادر تنافسية لها ومصادر لتوليد أفكار جديدة وضخ دماء جديدة للمنظمة. وهو ما دعا بعض الباحثين من التحذير من وجود درجة مرتفعة من التوافق معللين ذلك بأن التجانس قد يكون مفيدا للمنظمة في المراحل الأولي لحياتها بسبب أنه يدعم التعاون والاتصالات ولكن فيما بعد يمكنه أن يؤدي إلي عدم المرونة ومقاومة التغيير. بالإضافة لذلك فإن فكرة اختيار مرشحين ذوى درجة مرتفعة من التوافق للعمل في منظمة تتصف بيئتها بالتغير السريع يعتبر فكرة سيئة. ولذلك فهناك حاجة لتحديد النتائج التنظيمية طويلة الأجل لهذا التوافق بشكل أكثر دقة.

الآثار والتبعات الناتجة عن عدم توافر توافق قيمي بين الفرد والمنظمة:

في هذه الحالة سيحدث ما يسمى بـ "صراع القيم". والذي يعرف بأنه تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم. فهو يمثل عدم وجود توافق أو اتساق تام داخل نسق القيم الخاص بالفرد والمنظمة. ووجود مثل هذا الصراع من شأنه إعاقة الفرد في التوافق مع منظمته أو رئيسه أو زملاؤه في العمل أو إصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والإحباط والتردد وهذا يؤدي إلي ممارسته لسلوك مناهض للمنظمة وتراجع في أدائه وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وتصبح المحصلة النهائية تراجع أداء المنظمة بشكل عام. لذا فإنه يتوجب علي المنظمات أن تنمي روح التوافق لدى أفرادها بالقدر المطلوب حتى يختار الأفراد دائما القيم التنظيمية ويطبقوها والتي لا تتعارض مع قيمهم الشخصية.

تحديد المستوى المثالي من التوافق بين الفرد والمنظمة:

السؤال الذي يطرح نفسه الآن ما هو المستوى المثالي من التوافق بين الفرد والمنظمة والذي يجب أن تحرص المنظمة عليه من أجل ضمان النجاح التنظيمي؟ بمعنى أخر هل من الأفضل للمنظمة بناء ثقافة متماسكة (موحدة) أم تطوير قوة عمل متنوعة؟

أي أنه في حالة تكوين قوة عمل تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي فإن المديرين عادة ما يقعون في حيرة حيث إنهم إذا اختاروا عاملين جدد لديهم درجة عالية من التوافق مع المنظمة فإنهم في هذه الحالة سيدعمون ويعززون القيم الأساسية للمنظمة، وعلي النقيض إذا اختاروا عاملين جدد من أجل زيادة التنوع (أي لديهم درجة منخفضة من التوافق مع المنظمة) فإنهم في هذه الحالة سيقوضون تماسك وتوحد المنظمة. إذا ما العمل؟

حقيقة هناك وجهتا نظر مختلفتان للتوافق لكل منهما مبرراته المنطقية التي تجعل من كليهما صحيحا.

التوحد التنظيمي (*Organizational Cohesiveness*)	التنوع التنظيمي (*Organizational Diversity*)
أي اتخاذ قرارات تعيين من شأنها تدعيم نواحي القوة الفعلية والمتاحة للمنظمة حاليا. يدعى التوافق المدعم أو الساكن (*Reinforcing Fit*)	أي اتخاذ قرارات تعيين من شأنها خلق نواحي قوة جديدة للمنظمة. يدعى التوافق المتجدد أو الجاري (*Extending Fit*).

لكلا وجهتي النظر مزاياها وعيوبها ولذلك يمكن للمنظمة الاعتماد علي وجهة نظر جديدة ومتكاملة تدعي الفعالية التنظيمية حيث إنها تجمع مزايا المدخلين.

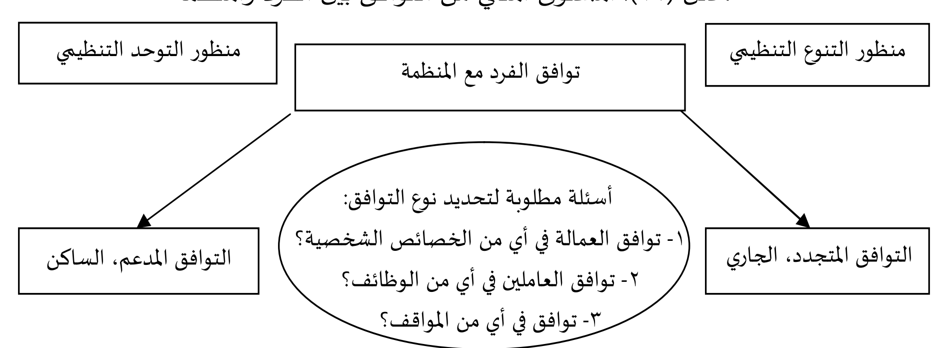
٣- وجهة نظر الفعالية التنظيمية (*Organizational Effectiveness*): من أجل الاستفادة من مزايا التوافق بمدخليه السابقين فإنه يجب معرفة الإجابة عن السؤال المتعلق بـ" لماذا تقوم المنظمة بتعيين عاملين جدد"؟ هناك هدفين أساسيين تسعي المنظمة لتحقيقهما من خلال عمليات الاختيار والتعيين هما:

١- مساعدة المنظمة في إتمام ما بدأت في عمله بالفعل ونجحت فيه. فمن أجل تقديم منتجات عالية الجودة من خلال العاملين الحاليين لديها فإنها تحتاج لعاملين جدد يكونون قادرين علي اقتفاء أثر السابقين لهم والمحافظة علي مستوي الجودة الذي أمكن للمنظمة تحقيقه. هذا الهدف يركز علي تعزيز نواحي القوة القائمة بالفعل لدى المنظمة. ولتحقيقه فإن المنظمة تحتاج لتوفير التوافق المدعم بين العاملين (أي اختيار عاملين جدد يتشابهون مع الحاليين).

٢- مساعدة المنظمة في القيام بأعمال لم يسبق لها القيام بها (مثل تصميم منتجات جديدة، إضافة تعديلات للمنتجات الحالية، فتح أسواق جديدة). هذا الهدف يركز علي توسيع مجالات نواحي القوة للمنظمة، وبالتالي تتمكن من القيام بالمزيد من الأعمال بشكل جيد. ولتحقيقه فإن المنظمة تحتاج لتوفير التوافق المتجدد بين العاملين (أي اختيار عاملين جدد يكملون نواحي عجز موجودة في الحاليين). في هذه الحالة فإن المنظمة ستبحث عن عاملين جدد يتصفون بعدم التوافق (*Misfit*).

ولذلك تقتضي وجهة الفعالية التنظيمية بأن المديرين يجب ألا يتصفوا بعقلية أحادية التفكير. بمعني أنه عند تعيين عاملين جدد عليهم ألا يتبعوا استراتيجية اختيار تركز علي توفير نوع واحد فقط من نوعي التوافق دون الأخر. بل يجب عليهم أن يطرحوا الأسئلة الثلاثة التالية وبإجابة عليها يستطيعوا تحديد أي نوع من نوعي التوافق هو ما تحتاج إليه المنظمة حاليا أو توليفة منهما معا. وذلك كما يلي:

شكل (١٢): المستوى المثالي من التوافق بين الفرد والمنظمة



وتقترح وجهة نظر الفعالية التنظيمية أن نوعي التوافق هما بمثابة أهداف لعمليات الاختيار، ومن أجل تحديد الأهمية النسبية لكل منهما بالنسبة للمنظمة ومتي يكون من المناسب الاعتماد علي أي منهما فإن ذيك يستوجب الإجابة علي أسئلة متعلقة بتوافق العمالة في أي من الخصائص الشخصية؟ وتوافقهم في أي من الوظائف؟ وتوافق في أي من المواقف؟.

وفيما يلي سيتم التطرق لبعض المبادئ الأساسية التي تساعد المديرين في تحديد أي من نوعي التوافق هو الأنسب بالنسبة لكل منظمة:

١- التركيز علي التوافق المدعم بالنسبة للقيم المركزية حيث إنها تدعم رسالة المنظمة، والتركيز علي أي من نوعي التوافق بالنسبة للقيم الثانوية: إن وجهة نظر التوحد التنظيمي ترى أن هناك حاجة للمنظمة لتوفير التوافق بالنسبة للقيم التي تمثل محور الثقافة التنظيمية من أجل حماية وصون العناصر الأساسية لتلك الثقافة.حيث إنه ليس كل القيم التي تشتملها الثقافة التنظيمية تعتبر جوهرية لتحقيق النجاح التنظيمي. فمثلا نجد أن القيم الأساسية للكلية تتضمن توقعات متعلقة بقيام أعضاء الكادر التدريسي بالتحديث المستمر لمعلوماتهم لكي تتماشي مع التطورات التي تحدث كل في مجاله، تقديم إسهامات ايجابية لإحداث تلك التطورات، نشر تلك التطورات بفعالية من خلال تدريسها للطلاب، ومساعدة الآخرين في استخدام تلك التطورات من خلال تقديم استشارات لهم. أما القيم الثانوية فتشمل توقعات مثل ارتداء ملابس فاخرة أثناء تأديتهم لكل تلك المسؤوليات السابقة. وهي لا تمثل أمورا جوهرية لتحقيق النجاح التنظيمي.

٢- التركيز علي التوافق المدعم بالنسبة للمتطلبات الوظيفية العامة (مثل مهارات الاتصال الجيد، التعاون، أخلاقيات العمل، الثقة بالنفس؛ وهي سمات عامة مرغوبة من قبل كل المنظمات) **و علي التوافق المتجدد بالنسبة للمتطلبات الوظيفية الخاصة(من حيث المعرفة، المهارات، القدرات** اللازمة لأداء أنواع معينة من الوظائف والاستجابة لأنواع معينة من المشكلات والفرص).

فمثلا شركة الطيران يجب أن يكون لديها بعض العاملين المستوفين لمتطلبات وظيفية خاصة مطلوب توافرها من أجل قيادة الطائرات وعاملون آخرون يستوفون متطلبات وظيفية عامة مطلوب توافرها من أجل توفير معلومات حول جداول الرحلات، بيع تذاكر السفر للعملاء.

٣- التركيز علي التوافق المدعم بالنسبة للعاملين عند المسويات الدنيا والذين لا يلقى علي عاتقهم مسؤوليات صنع القرارات، وعلي التوافق المتجدد بالنسبة للعاملين عند المستويات العليا والذين يلقى علي عاتقهم مسؤوليات صنع القرارات: وبالتالي تستطيع المنظمة جني ثمار التنوع من خلال عرض وجهات نظر مختلفة للتعامل مع المشكلات والقرارات.

بالإضافة لذلك نجد أنه كلما زادت درجة مركزية المنظمة (أي أن معظم القرارات الهامة تصنع علي مستوي الإدارة العليا) جنت الإدارة العليا المزيد من ثمار التنوع، وعندما يكون العاملون في المستوى الإداري الأدنى مسئولين بشكل أساسي عن تنفيذ القرارات المتخذة من قبل أفراد آخرين فإن التركيز علي التوافق المدعم يسهل من عملهم في تنفيذ تلك القرارات.

٤- التركيز علي التوافق المدعم في المراحل الأولي من دورة حياة المنظمة، وعلي التوافق المتجدد في المراحل التالية من دورة حياتها: حيث إن الأهمية النسبية لوجود ثقافة تنظيمية قوية بالنسبة للمنظمة تختلف عبر مراحل دورة حياتها. فوجود ثقافة تنظيمية قوية يرتبط بتحقيق أداء أفضل في الأجل القصير، ولكن علي الأجل الطويل – خاصة عندما تحدث تغيرات بيئية متلاحقة - نجد أن تلك الثقافة القوية قد تمثل قيدا يحد من قدرة المنظمة علي التكييف مع تلك التغيرات بفعالية. بمعني أخر أن القدرات الأساسية للمنظمة "*Core Capabilities* " والمتضمنة لمعارفها، مهاراتها، أنظمتها، عملياتها، وقيمها يمكنها أن تصبح قيودا ومعوقات أساسية "*Core Rigidities*" ما لم تتكيف مع الظروف المتغيرة عبر الوقت.

٥- التركيز علي التوافق المدعم في حالة لو كانت المنظمة تعمل في صناعة من المتوقع أن تظل لفترة طويلة في حالة التوازن (أي ذات تغيرات بطيئة ومتدرجة وتراكمية)، **وعلي التوافق المتجدد في حالة لو كانت المنظمة تعمل في صناعة متقلبة في الأجل القصير** (أي تغيراتها سريعة وجذرية).

٦- التركيز علي التوافق المدعم في حالة لو كانت المنظمة تتصف بدرجة منخفضة من الاتصال بالعميل أو كانت تخدم عملاء متجانسين (أي متشابهين من حيث الاحتياجات والرغبات)، **وعلي التوافق المتجدد في حالة لو كانت تتصف بدرجة عالية من الاتصال بالعميل** أو أنها تخدم عملاء غير متجانسين (متنوعين).

والخلاصة أنه يمكن القول بأن المستوى المثالي بالنسبة لكل منظمة (بمعنى المناسب لكل منظمة وليس الأمثل بشكل مطلق بحيث يصلح تطبيقه علي كل المنظمات) يقع عند نقطة ما بين المستوى المرتفع والمنخفض للتوافق والتي تحددها كل منظمة علي حدة في ضوء طبيعة نشاطها، مجال أعمالها، ظروف الصناعة التي تعمل بها، إمكانياتها المادية والبشرية، أيديولوجية إدارتها، الحصة السوقية التي ترغب في الاستحواذ عليها، موقعها في السوق، ظروف المنافسة التي تواجهها.

آليات التوافق بين الفرد والمنظمة:

يمكن للمنظمة التوصل لهذا المستوى المثالي من التوافق من خلال عمليتي الاختيار *Selection* والتطويع التنظيمي *Socialization* حيث تعد العمليات المشتركة لكلاهما وسائل مكملة لبعضهم البعض من أجل تدعيم هذا التوافق فهما بمثابة آليات لتحقيقه وتدعيم استمراريته. فالقيام بإحداهما لا يغني عن القيام بالأخرى. فإذا أنفقت المنظمة قدرا كبيرا من الوقت والجهد والتكلفة أثناء الاختيار فإن ذلك سيسفر عنه تخفيض في الوقت والجهد والتكلفة المنقضية أثناء التطويع ولكنه لن يلغيها. وعليه فإن استراتيجيات الاختيار والتطويع التي تضعها المنظمة تمثل انعكاسا لثقافتها التنظيمية. حيث تتبع المنظمة طرقا من شأنها اختيار وتطويع عامليها وفقا لقيم تتسق مع ثقافتها. هذه الطرق هي:

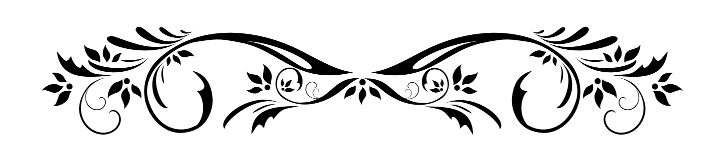
١- عملية الاختيار (*Selection*): يقصد بها مجموعة الإجراءات التي يتم في ضوئها اختيار الأفراد. حيث يتم الاختيار وفقا لمدى توافر كل من المعارف والمهارات والقدرات الملائمة مع متطلبات الوظيفة كمرحلة أولي، ثم يتم في المرحلة الثانية تصنيف الأفراد وتصفيتهم وفقا لمدي ملائمتهم لقيم المنظمة ومعتقداتها.

فإذا كانت إدراكات القائمين بعملية الاستقطاب والاختيار للتوافق غير دقيقة فإنهم سيتخذون قرارات تعيين غير سليمة. وغير خاف الأهمية الكبيرة لعملية الاختيار حيث إنه إذا أساءت المنظمة اختيار عامليها فلن تستطيع تقويم ذلك الخطأ مهما استخدمت من وسائل وممارسات التطويع (ومنه التدريب مثلا). أي أنه لابد من توافر حد أدني من التوافق يتم ضمان تحقيقه من خلال عمليات الاختيار ومن ثم يتم تطويره وتدعيمه واستمراره في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تعايشها المنظمة من خلال ممارسات التطويع التنظيمي.

من الأقوال المأثورة في هذا المجال ما يلي:

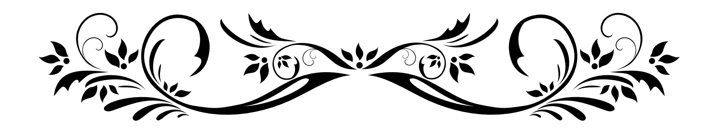
"التدريب الجيد لن يصلح عيوب الاختيار السيئ" (*Good Training Will Not Make Up For Bad Selection*)، "ابذل مجهودا كبيرا في عملية اختيار العاملين ستجد سهولة بعد ذلك في إدارتهم" (*Hire Hard, Manage Easy*).

٢- التطويع التنظيمي (*Socialization*): يعتبر التطويع نقطة جوهرية لحدوث وتدعيم التوافق. حيث إن استمرار توافر التوافق لا يعتمد فقط على التوافق المبدئي الناتج عن عملية الاختيار ولكن أيضا علي التفاعلات التالية التي تحدث بين الفرد والمنظمة من خلال ممارسات التطويع. وتحتاج المنظمات لتحديد مستوى المزج بين هاتين العمليتين بما يؤدي للوصول للمستوى المثالي من التوافق. إن ممارسات التطويع (مثل التوجيه، الاتصالات ثنائية الاتجاه بين الإدارة والعاملين، برامج تنمية وتطوير العاملين، التدريب) تؤثر علي نوع التوافق (سواء المتجدد أو المدعم) المتوافر في أية منظمة. والفرد أثناء عملية التطويع (أي أثناء تلقي التراث الثقافي من نماذج للسلوك وقيم وأفكار وغيرها) قد ينتقي بعضا من هذا التراث وينبذ البعض الآخر أو يحدث تعديلا أو تطويرا عند تطبيق البعض منها متأثرا في ذلك بمستواه العلمي، وبدرجة ارتباطه بناقلي التراث الثقافي الذين قاموا بتطويعه، وبميله إلي قبول ما يعطى له، وفهمه، وبنوع علاقاته معهم، وكذلك بنوع اتجاهاته وقيمه ومعتقداته وقدراته العقلية مثل قدرته علي التذكر والاستفادة مما تعلمه من خلال ممارسات التطويع.



الفصل الثامن

التطويع التنظيمي



الفصل الثامن

التطويع التنظيمي

يعتبر التطويع التنظيمي من الموضوعات الهامة في مجال إدارة السلوك التنظيمي. حيث يمثل آلية جوهرية لحدوث وتدعيم التوافق بين الفرد والمنظمة بما يمكن من حسن إدارة سلوك الفرد نحو مسارات مرغوبة تنظيميا. حيث إن استمرار توافر هذا التوافق لا يعتمد فقط على التوافق المبدئي الناتج عن عملية الاختيار ولكن أيضا علي التفاعلات التالية التي تحدث بين الفرد والمنظمة من خلال ممارسات التطويع. وتحتاج المنظمات لتحديد مستوى المزج بين هاتين العمليتين بما يؤدي للوصول للمستوى المثالي من التوافق بين الفرد والمنظمة.

وتجدر الإشارة هنا إلي أن الفرد أثناء عملية التطويع (أي أثناء تلقي التراث الثقافي من نماذج للسلوك وقيم وأفكار وغيرها) قد ينتقي بعضا من هذا التراث وينبذ البعض الآخر أو يحدث تعديلا أو تطويرا عند تطبيق البعض منها متأثرا في ذلك بمستواه العلمي، وبدرجة ارتباطه بناقلي التراث الثقافي الذين قاموا بتطويعه، وبميله إلي قبول ما يعطى له، ومدي فهمه واستيعابه وبنوع علاقاته معهم، وكذلك بنوع اتجاهاته وقيمه ومعتقداته وقدراته العقلية مثل قدرته علي التذكر والاستفادة مما تعلمه من خلال ممارسات التطويع.

<u>مفهوم التطويع التنظيمي (*Organizational Socialization "OS"*):</u>

إن الأداة التي تستخدم في بناء ثقافة المنظمة وفي تدعيمها وتغييرها (إذا لزم الأمر) هي آلية التطويع التنظيمي (ولها عدة مرادفات تناولتها بها الأدبيات السابقة) مثل التطويع الاجتماعي، التنشئة الاجتماعية، التكيف التنظيمي، التكيف الثقافي، التكيف الاجتماعي، استراتيجيات تشغيل الأفراد "*People Processing Strategies*". وهي مفهوم متعدد الأبعاد وعالمي تسعي إدارة المنظمات حول العالم بأسره علي تحقيقه والقيام به حيث إنه يهدف إلي جذب وتعيين عمالة ماهرة، مؤهلة ومدربة جيدا لأداء وظائفهم بفعالية، ملتزمين لمنظماتهم، ويخططون لاستمرار العمل بها.

وعليه فهذه العملية تتم عن عمد لبناء القيم التي تريد المنظمة ممن يلتحقون بها أن يعتنقوها وكذلك تهدف إلي نقل هذه الثقافة من جيل لآخر. وبذلك تلعب عملية التطويع دورا هاما في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة. فسرعة هذه العملية هي التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه وتمسكه بالمنظمة.

وإنطلاقا من أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تتصف بالتشابك والتعقد، فالمنظمة تعمل علي تحقيق أهدافها من خلال اختيار الفرد الذي تتناسب قدراته ومهاراته وقيمه مع متطلبات الوظيفة وبيئة المنظمة، وبعد التحاق الفرد بالمنظمة تهدف عملية التطويع إلي تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف المنظمة. وتهتم عملية التطويع بتعليم الفرد وكذلك توافقه مع الدور الوظيفي والتنظيمي المحدد له من قبل المنظمة. وتركز هذه العملية بوضوح علي عملية التفاعل التي تحدث بين نظام اجتماعي ثابت ومستقر (وهو المنظمة) وبين فرد جديد يدخل هذا النظام.

فإذا نجحت المنظمة في تطويع العامل الجديد فإن الفرد والمنظمة ستصبح لديهم قيم وأهداف ومعتقدات متشابهة وسيشعر الفرد بالمزيد من الولاء نحو منظمته.

وقد عرضت أدبيات هذا المجال عدة تعريفات للتطويع والتي تشير جميعها إلي نفس المضمون، منها ما يلي:

التطويع التنظيمي هي عملية يتم من خلالها التوافق بين الفرد (من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع منه ومعرفته الاجتماعية) وبين الدور التنظيمي الموكل إليه بسبب اشتراكه كعضو في المنظمة. ولذلك فإنها عملية أساسية يستطيع من خلالها الفرد أن يتكيف مع الأعمال الجديدة المطلوبة منه وكذلك الأدوار التنظيمية المتوقع أن يؤديها.

- هي عملية ينتقل الفرد من خلالها من خارج المنظمة إلي داخلها ويصبح عضوا فعالا بها.

- هي عملية يتعلم الفرد خلالها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

- هي الحصول علي المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفية معينة.

- هي عملية تمكن الفرد من الحصول علي مهارات عمل جديدة وكذلك الحصول علي تفاعل اجتماعي مؤيد مع زملاء العمل.

- هي عملية بمقتضاها يتم ليس فقط تعليم الفرد لكيفية أداء العمل في منظمة معينة بل أيضا قبول والتصرف بسلوكيات مناسبة للمنظمة.

- هي عملية يتم من خلالها نقل أهداف المنظمة ورموزها والطرق التفصيلة لأداء المهام إلي العامل الجديد، فالتطويع يؤدي لحدوث توافق بين الفرد والمنظمة، وكلما زادت عملية التطويع زاد التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

- هي عملية يتم من خلالها اتفاق قيم الفرد ورموزه ومعتقداته مع القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة.

- هي عملية يتعلم العضو الجديد من خلالها قيم وقواعد ومعايير السلوك الخاصة بالمنظمة التي انضم إليها، حيث يتعرف الفرد علي ما يجمع المنظمة مع بعضها البعض ويربطه هو بالمنظمة.

- هي عملية يستطيع من خلالها الفرد الجديد تعلم قيم المنظمة ورموزها وأنماط السلوك المطلوبة للمنظمة أو لجماعة العمل التي سوف يعمل بها.

وتأسيسا علي التعريفات السابقة يمكن اعتبار التطويع التنظيمي بمثابة عملية يتم بمقتضاها صهر الفرد أو إذابته في الجماعة بحيث يؤهل للتفاعل الاجتماعي الايجابي والتوافق معها، أي أنها عملية تحويل المادة البشرية إلي كائنات اجتماعية لقنت أصول الفكر والسلوك الذي ترغب المنظمة في أن يكون أعضاؤها عليه، أي أنه يتم نقل تراث المنظمة وثقافتها إلي من تقوم المنظمة بتنشئته أو تطويعه اجتماعيا.

مزايا التطويع التنظيمي:

يتضح من العرض السابق أن تلك العملية يتم من خلالها تعليم الأفراد للقيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة منهم، وكذلك المعرفة الإجتماعية الهامة والرئيسة المرتبطة بالأداء داخل المنظمة حتى يمكن للأفراد أن يكونوا فعالين داخل منظماتهم. **وتحقق هذه العملية مجموعة من المزايا** منها:

١- معرفة الأفراد بالقيم والعادات الخاصة بالمنظمة.

٢- إتاحة الفرصة للموظف للتعرف على الخبرة التنظيمية المتراكمة للمنظمة.

٣- تحقيق درجة مرتفعة من التوافق والتي يمكنها في المدى البعيد التأثير في قيم الأفراد وتغييرها.

نطاق التطويع التنظيمي:

والسؤال الذي يثار في الذهن هنا هو ما هي القيم والرموز وأنواع السلوك التي يتعلمها الفرد في المنظمة؟

والإجابة عليه ترتكز علي ما يلي:

١- الأهداف الأساسية للمنظمة.

٢- الطرق والأساليب الواجب إتباعها للوصول إلي تلك الأهداف.

٣- المسئوليات الأساسية للدور الذي يقوم به الفرد.

٤- أنماط السلوك المطلوبة للأداء الفعال لهذا الدور.

٥- مجموعة القواعد والمبادئ التي تعمل علي صياغة وحدة المنظمة وتكاملها وإحداث

التوافق بين أجزائها.

وتأسيسا علي ما سبق وعلي والنظريات الخاصة بعملية التطويع نجد أن بعض منها ركز علي تكيف الفرد مع كل من قيم المنظمة وأهدافها وثقافتها، والبعض الآخر ركز علي عملية التعلم التي تحدث للفرد الجديد الذي يلتحق بالمنظمة من حيث المهام والأدوار التي تسند إلي ذلك الفرد.

خصائص التطويع التنظيمي:

تتصف عملية التطويع التنظيمي للفرد بما يلي:

١- أنها تشمل التغير في الاتجاهات والقيم والسلوك.

٢- أنها عملية مستمرة.

٣- أنها تعمل علي توفير توافق الأفراد مع الوظائف والمنظمات الجديدة.

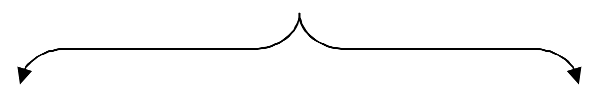
٤- أنها تصف الأثر المتبادل بين الفرد الجديد ورئيسه.

٥- أن الفترة المبدئية من عملية التطويع للفرد هي الأكثر أهمية من أي فترة أخري.

وجهات نظر التطويع التنظيمي:

هناك وجهتي نظر مختلفتين للتطويع التنظيمي يوضحهما الشكل التالي:

شكل (١): وجهتي نظر التطويع التنظيمي



التطويع التنظيمي للفرد من قبل المنظمة *Organization's Socialization of the Individual.*	التطويع الفردي للمنظمة من قبل الفرد *Individual's Personalization of the Organization*
وتعتمد علي وجهة النظر الموقفية (*Situationist View*)	وتعتمد علي وجهة النظر التفاعلية (*Interactionist View*)
وقد نالت اهتماما أكبر	وقد نالت اهتماما أقل
تبناها معظم الباحثون أكاديميا والمديرون عمليا. وبمقتضاها يتم التركيز علي دور المنظمة في عملية التطويع. حيث تفترض أن عملية التوافق بين الفرد والمنظمة تتم باختيار المنظمة للفرد المتوافق معها (بمختلف أبعاد التوافق وأشكاله) وبعد ذلك تقوم بتشكيل (*Shaping*) قيمه وصياغتها بما يتوافق مع قيمها.	أ ظهرت توازنا أكثر عن طريق التركيز أيضا على دور الفرد في تطويع المنظمة لتتوافق معه، أو تطويع نفسه (من خلال سلوكيات المبادرة) ليتوافق مع منظمته. ومنطق ذلك يرجع إلى أن العاملين جاءوا إلى المنظمة بمعتقدات وطيدة وراسخة في أنفسهم في صورة قيم وتوقعات وظيفية حينئذ فإنه من غير المحتمل أن يتم إعادة صياغة قيمهم وتشكيلها بسهولة عن طريق التطويع. وكذلك فمن المحتمل أن يتفاعلوا مع ظروف العمل وفي المقابل يتمكنوا من صياغة وتشكيل بيئة عملهم أو يسعون بنفسهم للحصول علي ما يهمهم من معارف ومهارات.
هنا يكون دور الفرد سلبي فهو مجرد متلقي لممارسات المنظمة الهادفة لتطويعه ليتوافق معها.	هنا يكون دور الفرد إيجابي في تحقق التطويع باتجاه توافق نفسه مع منظمته أو جعلها تتوافق معه.

طرق وأساليب التطويع التنظيمي:

يوجد لدى المنظمات أنواع عديدة من البرامج والطرق التي تصمم لمساعدة العاملين سواء الجدد أو القدامى علي التوافق مع أعمالهم ومنظماتهم. وتختلف هذه الأساليب حسب الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، ونمط القيادة السائد، ونظام الحوافز ونظام الرقابة، وطبيعة الثقافة الاجتماعية التي يحملها الجدد الذين يلتحقون بالمنظمة. وفي هذا الصدد تناولت الكتابات ثلاثة تصنيفات رئيسة للتطويع التنظيمي وذلك كما يلي:

التصنيف الأول:

العديد من الدراسات أوضح أن هناك ستة من ممارسات التطويع وهي الأكثر شيوعا في الاستخدام والأقوى تأثيرا علي المخرجات التنظيمية وهي:

١- **أسلوب التطويع الجماعي مقابل الفردي** (*Collective-Individual*):

وفقا للأسلوب الجماعي يتم جمع الأعضاء الجدد معا داخل مجموعة واحدة من أجل اجتيازهم لخبرة تعلم واحدة ووضعهم تحت تأثير نفس الإحداث والخبرات والتجارب حيث يتم تعليمهم استجابات نمطية محددة لمختلف المواقف (فهو يشبه نظام الإنتاج الكبير).

بينما وفقا للأسلوب الفردي يتم التعامل مع كل فرد علي حدا أي يتم تطويعه بمفرده بحيث يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين وبالتالي تتوافر لديه استجابات متنوعة (فهو يشبه نظام الإنتاج حسب الطلب).

٢- **أسلوب التطويع الرسمي مقابل غير الرسمي** (*Formal-Informal*):

وفقا للأسلوب الرسمي يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو منفصل عن الأعضاء القدامى. حيث يتم تدريبه علي مسئوليات دوره الجديد ويكون له برنامج خاص في التعامل حتى ينهي مراحل التطويع.

بينما الأسلوب غير الرسمي لا يفرق بين العضو الجديد والقديم فلا توجد حدود فاصلة بينه وباقي الأعضاء القدامى حيث يترك الجديد ليعمل مع زملائه ويتدرب معهم ويكتسب خبراته منهم.

٣- **أسلوب التطويع التتابعي مقابل العشوائي (*Random-Sequential*):**

يرتبط الأسلوب التتابعي (المرحلي) بوجود ترتيب لخطوات متتابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد في مراحل التطويع والمدى الزمني لكل مرحلة.

بينما لا يرتبط الأسلوب العشوائي بوجود خطوات متتابعة ومحددة حيث يتعرض كل فرد إلي خطوات مختلفة بأزمنة مختلفة.

٤- **أسلوب التطويع الثابت مقابل المتغير** (*Fixed-Variable*):

يتعلق الأسلوب الثابت بوجود جدول زمني محدد وثابت لعملية التطويع.

بينما لا يوجد جدول زمني محدد وثابت لعملية التطويع في الأسلوب المتغير.

٥- **أسلوب التطويع المتعاقب مقابل المنفصل أو المتفرق** (*Serial- Disjunctive*):

وفقا للأسلوب المتعاقب (أو المتسلسل) نجد أن العاملين الحاليين ذوي الخبرة يقومون باحتضان الأعضاء الجدد. ونظرا لأن الجدد سيقومون بأدوار مشابهه للعاملين الحاليين

(القدامى) فإن هؤلاء القدامى سيتصرفون علي أنهم نموذج للدور (قدوة)، وهذا من شأنه زيادة التوافق لكنه في نفس الوقت يخفض مستوى التنوع في القيم والمعتقدات.

بينما يتبع الأسلوب المنفصل أو المتفرق إذا لم يتوافر للعاملين الجدد أعضاء سابقين لهم يقومون بأعمال مشابهه حتى يسيروا على هدى خطاهم وبالتالي يطوروا استجابات خاصة بهم تجاه المواقف المختلفة.

٦- أسلوب التطويع الشخصي مقابل غير الشخصي (*Investiture-Divestiture*):

ويشير هذا البعد إلي درجة التدعيم الايجابي أو السلبي التي يتلقاها العاملين الجدد. فوفقا للأسلوب الشخصي يتم التركيز علي الشخصية والهوية الذاتية التي يحملها العضو الجديد بحيث تؤخذ في الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها خلال مراحل عملية التطويع.

بينما في الأسلوب غير الشخصي يتم إنكار وإهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لا تؤخذ في الاعتبار خلال مراحل التطويع بما يوفر التوافق التام مع المنظمة.

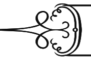
برغم أن أدبيات المجال أشارت إلي أن هذه الممارسات الستة مستقلين عن بعضهم البعض إلا أنه عمليا قد يحدث قدر من التداخل بينهم.

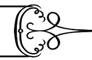
<u>التصنيف الثاني:</u>

تلافيا للانتقاد السابق اقترحت دراسات أخري تصنيفهم بشكل أشمل **بحسب بعدين هما:**

١- مجموعة أساليب التطويع المؤسسي (*Institutionalized*):

وتندرج تحت وجهة نظر تطويع الفرد من قبل المنظمة. وتشير إلي إتباع المنظمة لبرنامج منظم ومهيكل لتطويع العاملين من شأنه تقليل الغموض وتشجيعهم علي قبول العادات التنظيمية، ومن ثم قبول الوضع الراهن. فهي تشجع علي التوجه بـ "الدور النمطي" حيث إن العاملين يقبلون بشكل سلبي للأدوار الحالية وبالتالي يحافظون علي التجانس. مما ينتج عن ذلك منظمة متجانسة لا تسمح بالابتكار. ويندرج تحت هذه المجموعة كل من أساليب التطويع الجماعية والرسمية والمرحلية والثابتة والمتعاقبة والشخصية. حيث تمد العاملين (الجدد والقدامى) بخطوط إرشادية واضحة حول ترتيب وتوقيت التقدم في عملية التطويع. وترتبط تلك الممارسات إيجابا بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وسلبا بترك العمل والإبداع.





٢- مجموعة أساليب التطويع الفردي (*Individualized*):

وتندرج تحت وجهة نظر تطويع المنظمة من قبل الفرد. وتشير إلي الغياب النسبي لبرنامج منظم ومهيكل للتطويع من قبل المنظمة وهذا من شأنه خلق حالة من الغموض وتشجيع العاملين علي مقاومة العادات المرغوبة من قبل المنظمة، ومن ثم عدم قبول الوضع الراهن وتطوير مداخل خاصة بهم للتعامل مع المواقف المختلفة. مما ينتج عنه منظمة غير متجانسة تسمح بالابتكار والإبداع. فهي تشجع علي التوجه بـ "الدور المبتكر". وتتضمن الأسلوب الفردي وغير الرسمي والعشوائي والمتغير والمنفصل (أو المتفرق) وغير الشخصي. وترتبط تلك الممارسات سلبا بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وإيجابا بترك العمل والإبداع.

التصنيف الثالث:

هناك مجموعة أخرى من الدراسات استخدمت تصنيف (*Jones' Categorization*) لتقسيم أساليب التطويع بحسب ثلاثة أبعاد هم:

١- البعد الخارجي (*Context*):

ويتعلق بالطريقة أو الكيفية التي يتم بها التطويع. أي كيفية توفير المنظمة للمعلومات وتوصيلها للعاملين الجدد (ويندرج تحته التطويع الفردي أو الجماعي، الرسمي أو غير الرسمي).

٢- البعد الداخلي (*Content*):

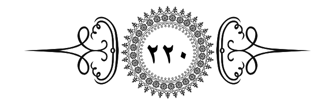
ويتعلق بمحتوى المعلومات المقدمة للعاملين الجدد أثناء عملية التطويع (ويندرج تحته تطويع ثابت أم متغير، عشوائي أم تتابعي).

٣- البعد الاجتماعي (*Social*):

ويركز علي مدي قدرة العاملين الجدد علي التعلم من العاملين الحاليين (ويندرج تحته تطويع متعاقب أم منفصل، شخصي أم غير شخصي). ويمكن الجمع بين التصنيفين السابقين لأساليب التطويع من خلال الجدول التالي:

جدول (١): تصنيفات أساليب التطويع التنظيمي

البعد	التطويع المؤسسي	التطويع الفردي
الخارجي	جماعي، رسمي	فردي، غير الرسمي
الداخلي	ثابت، تتابعي	متغير، عشوائي
الاجتماعي	متسلسل، شخصي	منفصل، غير شخصي



أبعاد عملية التطويع التنظيمي:

تصف عملية التطويع الطريقة التي يستطيع من خلالها الفرد التعلم والتوافق مع الأعمال الجديدة أو تغيرات الأدوار داخل المنظمة. ولذلك فإن عملية التطويع تحتوي علي ستة أبعاد هي:

١- التكيف مع طرق أداء العمل:

إن أغلب تعريفات عملية التطويع تتضمن مناقشات حول عملية تعلم الفرد للمهام والمهارات اللازمة لأداء عمله، ولذلك فهذه العملية تلعب دورا هاما في عملية تطويع الفرد تنظيميا. وبرغم أن طرق أداء العمل ترتبط بمجالات لا ترتبط مباشرة بالتطويع (مثل الخبرات السابقة، التعلم، برامج التدريب) إلا أن عملية التوافق بين الحاجات المطلوب تعلمها وطرق أداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة علي عملية التطويع.

٢- التكيف مع الأفراد العاملين بالمنظمة:

عملية التطويع تتضمن تكوين وإقامة علاقات عمل ناجحة وجيدة مع أعضاء المنظمة. إن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل. فالخصائص الشخصية والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات ورغبات الأفراد تشكل العلاقات التنظيمية وتؤثر علي الأفراد وسلوكهم.

٣- التكيف مع السياسات التنظيمية:

هذه العملية تهدف إلي نجاح الفرد في الحصول علي معلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة. ومن أساليب قوة السلطة بالمنظمة قوة المعرفة التي يستطيع الفرد تكوينها من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة.

٤- التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة:

هذا البعد يصف معرفة الفرد عن اللغة الفنية المتخصصة عن العمل بالمنظمة، وكذلك معرفة الرموز والإشارات المميزة للمنظمة عن غيرها.

٥- التكيف مع القيم والأهداف التنظيمية:

هذا البعد يعد من أهم أبعاد التطويع. ويشمل فهم القواعد والمبادئ التي تحافظ علي تكامل وحدة المنظمة. وكذلك فتعلم أهداف المنظمة وقيمها يمتد ليشمل الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في المنظمة.

٦- التكيف مع تاريخ المنظمة:

هذا البعد يصف معرفة الفرد عن التقاليد والعادات السائدة داخل المنظمة وخلفيات عن الأفراد المكونين لها. حيث إن هذا يساعد الفرد علي تعلم أنواع السلوك المناسب فيما يتعلق بعمليات التبادل التي تحدث بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأفراد والمنظمة.

محددات عملية التطويع التنظيمي:

هناك عدد من العوامل الفردية والتنظيمية التي تعتبر محددات لعملية التطويع وهي:

١- المحددات الفردية: ومنها؛

١/١- المقدرة الذاتية للفرد:

وتتعلق بمعتقداته وتوقعاته عن قدرته على إنجاز مهام محددة بفعالية. فالفرد ذو المقدرة الذاتية المرتفعة يعتقد أن لديه القدرة والسيطرة علي الموارد والتصرفات المطلوبة للأداء بنجاح في المهام التي يطلب منه أداءها. فهذه المقدرة تعطي الفرد القدرة علي مقاومة الضغوط التي تواجهه أثناء العمل وكذلك قدرته علي التكيف والدافعية لإختيار التصرف الأفضل. ويلاحظ أن المقدرة الذاتية للفرد تؤثر ايجابيا علي عملية التطويع.

٢/١- قوة الحاجة للنمو:

وهي تعكس رغبة الفرد في الإنجاز والتعلم والتطوير الذاتي. فالفرد ذو الحاجة القوية للنمو يكون لديه رغبة قوية في إشباع حاجاته للنمو والتطوير من خلال أدائه لأعمال وظيفته التي بها عنصر التحدي وتأكيد الذات. ويلاحظ أن قوة الحاجة للنمو تؤثر ايجابيا علي عملية التطويع.

٣/١- الاندماج الوظيفي:

ويشير إلي درجة ارتباط الفرد نفسيا بوظيفته في منظمته وأهميتها بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل. فالفرد ذو الاندماج الوظيفي المرتفع يعتقد أن يكون أكثر التزاما وأكثر قدرة علي التكيف مع المنظمة. ويلاحظ أن الاندماج الوظيفي يؤثر ايجابيا علي عملية التطويع.

٤/١- الرضا الوظيفي:

ويشير إلي مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد عن عمله. هناك ارتباط ايجابي بين الرضا وتكيف الفرد تنظيميا. وعليه فإن الرضا يؤثر ايجابيا علي عملية التطويع.

٢- المحددات التنظيمية: ومنها:

١/٢- الهيكل التنظيمي:

ويشير للطريقة التي يتم تقسيم العمل داخل المنظمة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام، والتي يتم بها بناء الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة لهذه الوحدات. وهو يعكس النواحي الملموسة في المنظمة ومنها حجم المنظمة، سياسات وقواعد العمل، الأدوار التي تسند إلي الأفراد، عدد المستويات الإدارية بالمنظمة، مدي وجود مركزية بها. وجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي الميكانيكي (والذي يتصف بوجود بيئة خارجية مستقرة نسبيا، وظائف أكثر تخصصا، السلوك رسمي، اتخاذ القرارات مركزيا، الاتصالات تأخذ شكل سلسة أوامر، المهام والأدوار ثابتة ومستقرة) نجده يلائم الفرد الجديد أكثر من الهيكل التنظيمي العضوي (والذي يتصف بوجود بيئة خارجية متغيرة، وظائف أقل تخصصا، مرونة التصرف، اتخاذ القرارات لا مركزيا، المهام تؤدى من خلال فرق العمل). كلما كان الهيكل التنظيمي مناسبا للفرد كلما زاد تكيف الفرد تنظيميا وكلما أثر ذلك ايجابيا علي عملية التطويع.

٢/٢- نمط القيادة:

ويتعلق بسلوك القادة عند إدارتهم للعمل والعاملين. ويقسم إلي نمطين رئيسيين هما؛ نمط يركز علي الاهتمام بالعمل، والنمط الآخر يركز علي الاهتمام بالعاملين. كلما كان نمط القيادة مناسب كلما زاد تكيف الفرد تنظيميا.

<u>خطوات عملية التطويع التنظيمي:</u>

تمر عملية التطويع التنظيمي بعدد من المراحل أو الخطوات هي كما يلي:

١- مرحلة الاختيار:

تحرص المنظمة في هذه المرحلة علي اختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة عندها. وهنا تبرز أهمية وضع المنظمة لمعايير دقيقة للمفاضلة بين المتقدمين وتصفيتهم (*Filtering*) لاختيار أنسب العناصر بالنسبة لها وأكثرهم توافقا معها من وجهة نظرها. ولا شك أن الجهد والتكلفة التي تبذل في هذه المرحلة توفر الكثير فيما بعد.

٢- الاستقبال أو التدريب المبدئي:

حيث يتم تقديم العامل الجديد إلي المجموعة التي سيعمل معها. وتقع مسئولية ذلك علي المشرف أو الرئيس المباشر. وذلك يرجع لسببين هما:

١- إن المشرف هو الذي سيتعامل مع هذا القادم الجديد بصفة مستمرة، فهو الذي سيوجهه، ويحفزه، ويحدد له المطلوب منه، ويراقب عمله.

٢- إن العامل ينظر إلي مشرفه علي أنه الشخص الرئيسي في المنظمة، أو هو المنظمة ككل. فهو لا يعتبره رئيسا فحسب، بل يعتبره كذلك مصدرا للمعلومات، ويري فيه مرجع للإجابة علي تساؤلاته عن المنظمة والوظيفة.

ويمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية التقديم حيث تقوم بالتعرف علي ثقافة العامل الجديد عند تعيينه في المنظمة، والتعرف علي مدى تمشي ثقافته وقابلية اندماجها مع ثقافة المنظمة. وتقوم بعض المنظمات بتدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للبيئة الثقافية والتنظيمية الجديدة في المنظمة، وذلك لمدة تتراوح ما بين ٣-١٢ شهرا بهدف صهر العامل الجديد في العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء ومن خلال تعلمه نظام الملبس والمأكل والتعاون مع باقي العاملين في المنظمة. وبعد تعيين العاملين الجدد فإنه يتعين علي المنظمة أن توفر اتصالات مستمرة وتوضيحات فيما يتعلق بالالتزامات والتوقعات. وبالإضافة لذلك يتعين عليها القيام بما يلي:

(أ)- وضع برنامج التقديم وتخطيط محتوياته وملامحه العامة وترتيب الموضوعات التي يجب إعطاؤها للعاملين الجدد.

(ب)- جمع العاملين الجدد في قائمة للمحاضرات، وجعل مدير المنظمة يرحب بهم ويعطي لهم فكرة عن المنظمة وفلسفتها ودورها في المجتمع أو تعرض عليهم فيلما عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

(ت)- تنظيم مجموعة من المحاضرات كجزء من برنامج تدريبي لتقديم المنظمة إلي العاملين الجدد، ويشتمل علي معلومات مختلفة مثل تاريخ المنظمة، أهدافها وسياساتها، منتجاتها وأسواقها ومنافسيها، إجراءات ونظم العمل بها.

٣- مرحلة التدريب الميداني:

في المرحلة السابقة تم تقديم القادم الجديد لزملائه، وتعريفه بالمنظمة وبالعمل الذي سيلتحق به، ثم هنا يتم تدريبه عمليا، وملاحظته لفترة ما حتى يتم التأكد من أنه قد استوعب واجبات عمله وأصبح يتقنها بشكل جيد.

٤- مرحلة المكافآت والرقابة:

ويتم استخدام نظام المكافآت ونظام الرقابة في تعزيز وتقوية السلوكيات الايجابية التي تعد من وجهة نظر المنظمة ذات أهمية للنجاح في تحقيق الأهداف. فعن طريق نظام المكافآت يتم مكافأة ممارسي السلوك المواتي لتحقيق أهداف المنظمة، ومعاقبة ممارسي

السلوك السلبي أو المناهض لأهدافها، وعن طريق نظام الرقابة يتم توضيح المعايير التي تستخدم للحكم علي السلوك.

٥- مرحلة تبني قيم المنظمة:

إن النجاح يولد نجاح. فكلما وجد القادم الجديد أن أنماطا معينة من السلوك يتم تشجيعها، وتتم المكافأة عليها، فهذا يدفعه بدوره رويدا رويدا إلي تبني قيم المنظمة. وإذا تم ذلك بحيث تصبح هذه القيم من وجهة نظر الفرد مقبولة وتستحق أن تكون معايير لسلوكه التنظيمي، فإنه حينئذ يقدم تضحيات شخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق القيام بسلوكيات الأداء السياقي (مثل الاستعداد لتحمل بعض الأعباء الإضافية في العمل، أو الاستعداد لقضاء بعض الوقت لإتمام عمل معين بعد انتهاء وقت العمل الرسمي).

٦- مرحلة تدعيم قيم المنظمة:

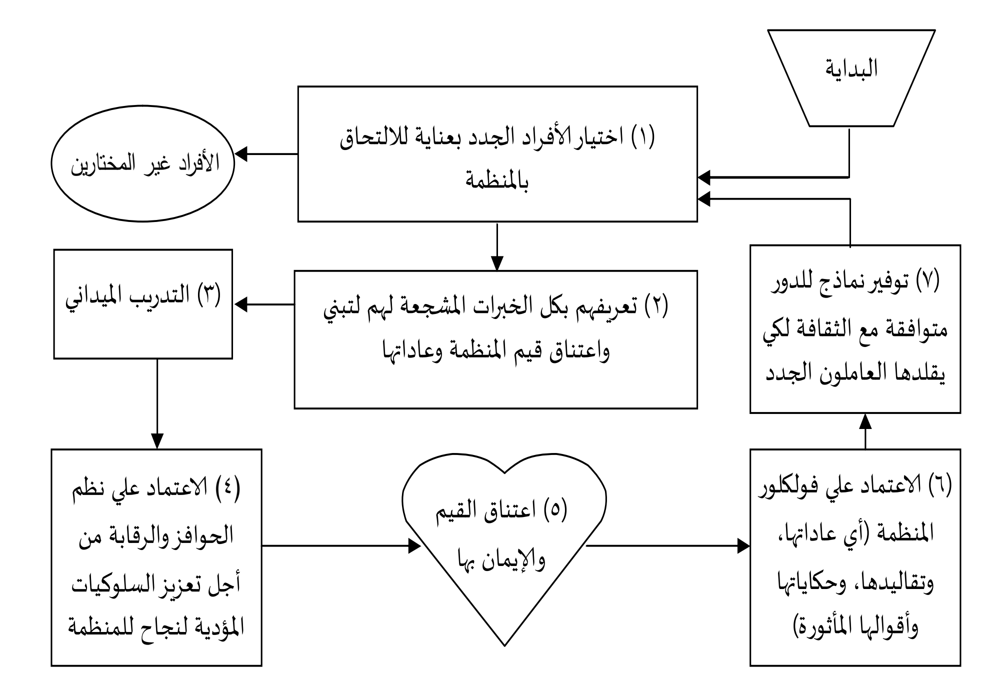
بمرور الوقت ومن خلال الإدارة الواعية لعملية إدارة الثقافة التنظيمية، يتم تدعيم القيم وأنماط السلوك التنظيمي. ويكون ذلك من خلال استخدام الأشكال المختلفة التي تظهر فيها قيم المنظمة وأشكال وملامح ثقافتها مثل الأشكال اللغوية المختلفة كالقصص التنظيمية، والأساطير التنظيمية، والنكات، والتلميحات.

٧- مرحلة الولاء التنظيمي:

حيث تقوم المنظمة بتوفير نماذج للدور من العاملين الحاليين تكون متوافقة مع الثقافة التنظيمية لكي يمثلوا نماذج يتم تقليدها ومحاكاتها من قبل العاملين الجدد. فإذا تمت الخطوات السابقة بنجاح فإن النتيجة النهائية هي أن الفرد يؤدي في المنظمة الدور المطلوب منه تماما ويقوم بالسلوكيات المرغوبة من قبلها. وبذلك يكون الدور المطلوب من الفرد يتسق مع الدور الفعلي له بما يقي من حدوث المشكلة السلوكية، وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي.

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل (٢): خطوات عملية التطويع التنظيمي



كذلك فقد عرضت بعض الدراسات الأخرى ثلاثة مراحل رئيسة لعملية التطويع وإن اختلفت مسمياتها باختلاف الكتاب إلا أن المضمون واحد في كل مرحلة. يمكن عرض هذه المراحل من خلال الجدول التالي:

جدول (٢): مراحل وخطوات عملية التطويع التنظيمي

المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
أولا: مرحلة التطويع المبدئي أو مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة	هي مرحلة يمارس كل من الفرد والمنظمة حقه في اختيار الطرف الآخر. حيث يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء	١- جمع الحقائق عن المنظمة من مصادر المعرفة المختلفة مثل أقاربه، أصدقائه العاملين بها، التقارير السنوية التي تصدرها المجلات العلمية	١- تطوير برامج الاختيار بهدف التحديد الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة. ٢- توفير معلومات حقيقية ومتوازنة عن

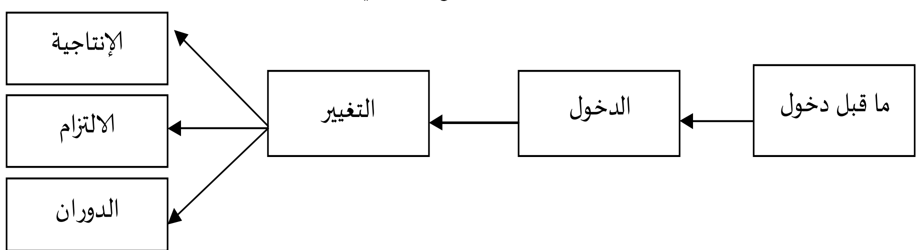
المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
	من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.	المتخصصة عن المنظمات) والتي تشكل توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة، وتمكنه من رسم صورة مبدئية عن أهداف والثقافة السائدة للمنظمة. ٢- جمع الحقائق الوظيفية عن واجبات ومسئوليات الوظيفة. ٣- تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة لمعرفة مدى توافقها مع الفرد المتقدم لشغلها. ٤- جمع معلومات عن القيم السائدة بالمنظمة والعروض التنظيمية لتحديد مدي توافقها مع قيم الفرد وحاجاته.	الجوانب الأيجابية والسلبية للوظيفة للمتقدمين لشغلها. ٣- توثيق الروابط بينها وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع (مثل الجامعات) للاستفادة من خبرات أعضائها خلال هذه المرحلة.
ثانيا: مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة أو مرحلة	هي مرحلة انضمام العامل إلي المنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة	١- التعرف علي طبيعة عمله الجديد ومسئولياته وسلطاته. ٢- تعلم مهام جديدة في العمل.	١- تعريف الدور (أي توضيح المهام والأنشطة التي سيمارسها الفرد في عمله بصورة متكررة

المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
التكييف والموائمة أو مرحلة المواجهة والتصادم بين الثقافتين	هنا يقارن الفرد بين توقعاته عن ظروف العمل التي كونها في المرحلة السابقة وبين ظروف العمل الواقعية (الفعلية). فكلما كان هناك توافق بينهما كلما زاد استعداد الفرد للتكيف التنظيمي وزادت استجابته للتطويع	٣- التعرف علي الإجراءات والسياسات الإدارية بالمنظمة. ٤- إقامة علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء حتى يحظى بقبولهم. ٥- إدارة صراعات الحياة الخارجية وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياته الوظيفية الجديدة.	وأولويات العمل وتوزيع الوقت علي تلك المهام) ٢- عقد برامج تدريب مركزة للعاملين الجدد لتعريفهم بالمهام المطلوبة منهم. ٣- توفير مهام وظيفية تثير دافع التحدي لدى الفرد. ٤- توفير معلومات مرتدة للفرد في الوقت المناسب. ٥- إسناد عملية تطويع الفرد إلي مشرف فعال. ٦- تصميم برامج فعالة للتأهيل المبدئي. ٧- وضع العضو الجديد في جماعة عمل لها تأثير ايجابي. ٨- توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وتعلم قيمها. ٩- إدارة الصراعات داخل المنظمة من

المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
			خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات دور الفرد داخل الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.
ثالثا: مرحلة إدارة الدور أو مرحلة التحول والاستقرار	تشمل تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات العامل الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة. حيث يتكيف الفرد مع ظروف العمل بالمنظمة ويعتبر نفسه عضوا هاما فيها.	١- ممارسة مهام العمل الجديد والحصول علي الثقة بالنفس والوصول لمستويات أداء ايجابية ٢- التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها.	العمل علي زيادة تكيف العاملين من خلال تثبيت العاملين المؤقتين أو خلق ظروف عمل جيدة لهم ٢- إعادة النظر في متطلبات الدور إذا اقتضت الحاجة.

ويمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل (٣): مراحل التطويع التنظيمي للعاملين الجدد



كإنتاجيته وسرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، وأيضا لها تأثير علي قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه. حيث أن معظم جهود التطويع والتكيف الثقافي تحدث عند دخول العاملين الجدد للمنظمة، ولذا فعندما تفشل إدارة المنظمة في إحداث مثل هذا التكيف فمن المتوقع ألا تنجح فيه فيما بعد. وذلك لأن حدوث المشاكل والمعارضة والاضطراب التنظيمي والصراعات وغيرها تكون هي النتيجة الطبيعية لعدم تكيف وتوافق العامل الجديد مع ثقافة المنظمة. وكنتيجة طبيعة في هذه الحالة ترك العمل سواء بشكل إجباري أو اختياري.

ويمكن توضيح وضع الفرد بالنسبة للمنظمة وفقا لكل كرحلة من خلال الشكل التالي:

شكل (٤): وضع الفرد بالنسبة للمنظمة وفقا لمراحل التطويع التنظيمي

مراحل التطويع	ما قبل الالتحاق بالمنظمة ← المواجهة ← التحول والاستقرار	
وضع الفرد بالنسبة للمنظمة	الفرد كجهة خارجية	الفرد كعضو في المنظمة

وتجدر الإشارة إلي أن عملية التطويع تعتبر ضرورية للفعالية التنظيمية، وقد اقترحت الدراسات السابقة مدخل الخطوات السبع لعملية التطويع الناجحة، هي كما يلي:

١- **الاختيار**: إن عملية الاختيار التي تتم بعناية هامة لأي فرد جديد.

٢- **خبرة للإقناع**: فبعض الخبرات تشجع الفرد علي التكيف مع المنظمة وتجعله يقلل من المقاومة لقبول قيم ورموز المنظمة.

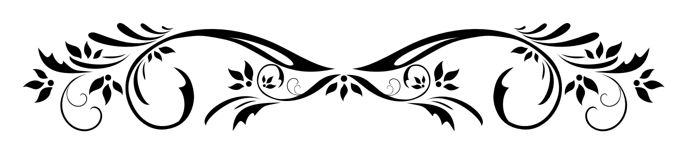
٣- **التدريب**: وهو عملية هامة لكل الأفراد سواء الجدد أو القدامى.

٤- **النتائج والمكافآت:** حيث لابد من وجود نظم لقياس النتائج ووضع المكافآت وأن تكون هذه النظم شاملة، ومتسقة، وتركز علي المجالات التي ترتبط بالمنافسة الفعالة وقيم المنظمة.

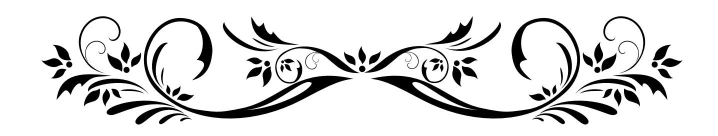
٥- بناء الثقة والتوافق بين الفرد وكل من الوظيفة والمشرف وزملاء العمل والمنظمة.

٦- التدعيم والتعزيز الايجابي للسلوك المرغوب والسلبي للسلوك المرفوض.

٧- تناسق نماذج الدور الوظيفي لأعضاء المنظمة.



الفصل التاسع
سلوك الأداء السياقي



الفصل التاسع

سلوك الأداء السياقي

في الآونة الأخيرة حدثت تغيرات جوهرية في بيئة أعمال المنظمات المعاصرة مثل استمرار المنافسة العالمية وبالتالي حاجة المنظمات لبذل جهد إضافي من قبل عامليها، زيادة معدل تبني مفهوم فرق العمل وكون أن المنظمات القائمة علي فرق العمل أصبحت أكثر انتشارا، واستمرار الاتجاه نحو تقليص العمالة مما أدي إلي جعل بذل العاملين للجهد الإضافي أكثر ضرورة وإلحاحا، وزيادة التركيز علي خدمة العميل، الاتجاه نحو حذف مستوي الإدارة الوسطي، زيادة نسبة الوظائف الخدمية في الاقتصاد نتج عنها أن حدث تحول من الهياكل التنظيمية الهرمية والبيروقراطية إلي المفلطحة والشبكية والمرنة.

هذه التغيرات ساهمت بشكل كبير في بزوغ أهمية المكون الاجتماعي في الأداء الوظيفي في الكثير من النواحي مما أدي إلي المزيد من الاعتراف بأهمية الأداء السياقي في المنظمات المعاصرة.

وعليه فقد ركزت الكثير من الأدبيات في العقد الأخير علي هذا المفهوم المعاصر. وقد اعتبرته رأس مال اجتماعي للمنظمة قائم علي علاقات مستمرة بين العاملين.

حيث تقع إدارة أي منظمة في كثير من الأحيان في خطأ فادح عندما تعتنق فكر مفاده أن الأداء الوظيفي يعني فقط أداء المهام الوظيفية المنوطة بوظيفة معينة وأن يتم توجيه كافة جهود إدارة الموارد البشرية بدء من الاستقطاب للاختيار للتعيين للتدريب لمنح الحوافز والمكافآت للنقل للإقالة في ضوء فقط مواصفات أداء المهام الوظيفية (أو الفنية) المنوطة بأداء وظيفة معينة.

ولكن واقع الأمر أن هذا ليس كافيا فحسب لتعظيم الأداء الوظيفي لوظيفة معينة علي وجه الخصوص. حيث أوضح العلماء في السنوات الأخيرة أن هناك بعدي للأداء الوظيفي الكلي (أداء المهمة والأداء السياقي) وفرقوا بينهما وأشاروا إلي أهمية كلاهما في تحقيق النتائج التنظيمية. بل الأكثر من ذلك فقد ذهبت بعض الأدبيات السابقة إلي إبراز أهمية الأداء السياقي علي وجه الخصوص واعتباره مؤشرا عاما للأداء الوظيفي بصرف النظر عن النطاق المحدد للتوصيف الوظيفي لوظيفة معينة حيث أنه واسع القبول وقابل للتطبيق بشكل عام علي كل الوظائف عبر كل المنظمات. حيث أشاروا إلي أن الأداء السياقي

يدعم البنية الاجتماعية للمنظمات عن طريق خلق رأس مال اجتماعي قائم علي علاقات مستمرة ما بين العاملين "*Social Relational Capital*" مما ينتج عنه تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية والميزة التنافسية بوجه عام. ومن هنا تكمن أهمية تحديد محددات الأداء من أجل التمكن من التحكم فيه وتوجيهه وإدارته علي النحو الصحيح.

طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة:

أشارت الأدبيات إلي أن هناك نوعين من العقود تحكم شكل وطبيعة وقوة العلاقة بين الفرد والمنظمة هما:

١- العقد الرسمي (الصريح):

وينص هذا العقد علي المهام الرئيسية الواجب علي الفرد القيام بها في مقابل العائد الممنوح له من قبل المنظمة (أي أداء المهمة).

٢- العقد النفسي (الضمني):

يمثل هذا العقد رباط نفسي بين الطرفين ويتطلب الثقة والتشجيع وفتح قنوات الاتصال وعدم التحيز والافتراضات المسبقة. ويتصف بكونه غير مكتوب ولا يحكمه القانون بل قائم علي إدراك الطرفين لالتزاماتهما المشتركة وعلي فهمهما المتبادل عن وعود كل منهما تجاه الأخر، ويحدد ما يتوقعه كل طرف منهما وما يحصل عليه.

هذا العقد يأخذ في الاعتبار حاجات العاملين ودوافعهم ، ومتطلبات العمل والمساهمات اللازمة لأدائه، الرضا، العمل المتحدي، الولاء، القيام بسلوكيات الأداء السياقي، فرص إظهار الإبداعات والتي تفوق الأشياء المكتوبة أهمية. أن وضوح التوقعات بين الطرفين يسهل التعاون والتنسيق بينهما، هذا الوضوح يجئ عن طريق الاتصال والحوار المستمر بينهما.

تعريف الأداء السياقي (*Contextual Performance*):

يعد موضوع الأداء الوظيفي الكلي أحد أهم موضوعات علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. وقد اتفقت أدبيات هذا المجال بشكل كبير علي اعتبار الأداء الوظيفي الكلي مكون معقد ومتعدد الأبعاد، حيث أشارت إلي أنه يتكون من بعدين رئيسين وفقا لنوعي العقود المبرمة بين الفرد والمنظمة هما؛ أداء المهمة والأداء السياقي.

ويعتبر الأداء السياقي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا واستحوذ علي اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وأصبح يعول عليه كثيرا

للارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي الكلي وبالتالي أداء المنظمة علي حد السواء. حيث أشارت الدراسات إلي أن تحديث مقاييس الأداء الوظيفي أمر مطلوب من أجل تقييم جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء باستخدام أداة تتمتع بالاعتمادية والمصداقية في التقييم وعدم الاعتماد علي أداء المهام فقط وإنما قياس الأداء السياقي أيضا لما وجد له من بالغ التأثير علي تحقيق نتائج إيجابية لمنظمات الأعمال ورضا العملاء. فللأداء السياقي دور تكميلي مع أداء المهمة في تحسين كمية وجودة العمل.

وبوجه عام فإن مفهوم الأداء السياقي يعكس سلوكيات تؤدى بواسطة أعضاء المنظمة موجهة نحو مساعدة وتدعيم الرفاهية لصالح الفرد، الجماعة، المنظمة ككل.

مثال: التحدث بإيجابية حول المنظمة، مساعدة الزملاء، الامتثال لسياسات المنظمة، اقتراح التطويرات والتحسينات، التطوع للقيام بالأعباء الإضافية. ويمكن التفرقة تفصيلا بين بعدي الأداء الوظيفي الكلي من خلال الشكل التالي:

شكل (١): أبعاد الأداء الوظيفي الكلي

أداء المهام	الأداء السياقي
يشمل واجبات وظيفية للقيام بالعمل الأساسي للمنظمة والأنشطة الرسمية الرئيسة فيها والتي تسهم مباشرة في إنتاج المنتجات (أي أداء العمليات الفنية أو التحويلية والتي تحول المدخلات إلي مخرجات)، أو تدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية الأساسية (أي أداء أنشطة الخدمات، الصيانة، الإمداد بالمواد الخام).	يشمل سلوكيات تقديرية لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة ولا ترتبط مباشرة بالمهام التنظيمية الرئيسية وإنما تدعم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لها. أي السياق أو البيئة الاجتماعية والنفسية التي تعمل تحت مظلتها أنشطة العمليات الرئيسية للمنظمة. فهي بمثابة محفزات للقيام بتلك العمليات علي الوجه المرغوب.
مقياس تقليدي للأداء الوظيفي.	مقياس حديث للأداء الوظيفي.
متخصص: يختلف باختلاف الوظائف والأدوار والمنظمات.	عام: يتشابه في كل الوظائف والمنظمات. سلوكياته مستقرة ثابتة عبر مختلف الأدوار.
جماعي: يقوم به كل من يشغل نفس الوظيفة.	فردي: يقوم به الفرد بإرادته وبرغبته المستقلة.

يختلف باختلاف القدرات والمهارات الإدراكية والمعرفية للأفراد والخبرة والتدريب.	يختلف باختلاف الخصائص الشخصية للأفراد ومستويات تحفيزهم، توجهاتهم الشخصية.
يحدده التوصيف الوظيفي لكل وظيفة بشكل رسمي.	لا يقتضيه التوصيف الوظيفي وإنما يتم بشكل غير رسمي.
نطاقه: أضيق (الوظيفة).	نطاقه: أوسع (البيئة الاجتماعية، التنظيمية، النفسية للمنظمة والتي تحيط بالوظيفة).
مثل: إنتاج منتجات، بيع بضائع، تقديم خدمات، إدارة المخزون، إدارة المرؤوسين.	مثل التطوع للقيام بمجهود إضافي، التعصب للمنظمة، تدعيمها، التمسك بقيمها ومبادئها، المثابرة علي حمايتها والدفاع عنها، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد والتعليمات.

وبناء علي ما سبق يتضمن الأداء السياقي ثلاث سلوكيات تدعيم أساسية؛ هي:

١- سلوكيات تقديم الدعم التنظيمي:

تشير لسلوكيات تساعد المنظمة من خلال الإذعان والامتثال للقواعد التنظيمية مثل الولاء.

٢- سلوكيات تقديم الدعم الموجه نحو مهام الوظيفة:

تشير لسلوكيات تفوق متطلبات الوظيفة، تبرهن وتظهر بوضوح التفاني والإخلاص في العمل والإصرار وتعظيم الأداء.

٣- سلوكيات تقديم الدعم الشخصي:

يشير إلي سلوكيات تدعم المنظمة من خلال العلاقات الشخصية مثل مساعدة الزملاء.

ويشتق من سلوكيات التدعيم الرئيسية خمسة مظاهر سلوكية فرعية للأداء السياقي هي:

١- التطوع للقيام بأنشطة لا تمثل بشكل رسمي جزء من الوظيفة.

٢- الإصرار بحماس وتعصب علي القيام بالدور الإضافي.

٣- المساعدة والتعاون مع الغير.

٤- اتباع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى لو كانت علي غير هوى الفرد.

٥- التصديق علي ودعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلي أنه قد لاقي أداء المهمة فقط اهتماما وتركيزا بالغا في الأدبيات السابقة لعهود بعيدة. وذلك قد يرجع لثلاثة أسباب هي كما يلي:

١- فشل الباحثين في توحيد المصطلحات المتداخلة في أدبيات هذا المجال بشكل مقبول لدي الجميع حول مسمي المكون الأخر للأداء الوظيفي الكلي (مثل سلوك الدور الإضافي، سلوك المواطنة التنظيمية، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي (*prosocial Organizational Behavior "POB*"، السلوك التنظيمي القائم علي مبدأ، موثوقية واعتمادية الموظف، الأداء السياقي).

٢- صعوبة وضع تعريف مقبول من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال أيا كان مسمى المصطلح. حيث ذهب فريق منهم نحو اعتباره ضمن المصطلحات السلوكية علي اعتبار أنه يمثل سلوكا ظاهرا (كأن يأتي الموظف للعمل مبكرا و/أو يغادر متأخرا)، وذهب فريق أخر إلي أن ذلك يعد زاوية واحدة للمفهوم ولذلك اعتبروه ضمن المصطلحات الاتجاهية أو الدافعية حيث أن الأهم معرفة دوافع العاملين الكامنة وراء قيامهم بمثل تلك السلوكيات من أجل تفسير الفروق الفردية بينهم في الأداء.

٣- إن بعض الباحثين اعتبروا الشخصية مناظرة (مقابلة) للقدرة علي العمل، علما بأن الشخصية هي مكون متعدد الأبعاد توصفها علي الأقل خمسة عوامل مطلوب قياسها بدقة من أجل توصيف ملائم للشخصية، وعليه فإن افتراض أن الشخصية (كمكون أحادي) يمكن اعتبارها مؤشر للأداء السياقي لن تكون كافية بشكل جلي لتحسين فهمنا لذلك الأداء، بالإضافة لذلك فإن النموذج الذي يصف العلاقة بين القدرة علي العمل وأداء المهمة قد لا يكون مناسب لتحليل العلاقة بين الشخصية والأداء السياقي، حيث أن العلاقة ستكون أكثر تعقيدا.

وبرغم كون الأداء السياقي تقديري (أي متروك وفقا لرأي الموظف وحكمه) وأنه لا يندرج ضمن التوصيف الرسمي للوظيفة إلا أن الممارسات والإجراءات التنظيمية قد توفر حوافز تشجع العاملين علي القيام به. حينئذ سيكون هناك احتمالية أن تؤثر الاختلافات الفردية علي الأداء السياقي من خلال تأثيرات القيمة (الأهمية) المدركة لتلك الحوافز.

فالأفراد الذين يدكون الحوافز علي أنها جذابة بالنسبة لهم من المفترض أن يكونوا أكثر تحفزا للحصول عليها أكثر من أولئك غير المكترثين بتلك الحوافز. وفي حالة تصميم مواقف العمل بحيث يتم ربط الأداء السياقي بمنح حوافز معينة (كترقية، تقييم أداء ايجابي) فإنه من المتوقع أن ترتبط بعض الخصائص الشخصية بالأداء السياقي. وقد ذهب عدد كبير من علماء العلوم السلوكية إلي أن الشخصية - باعتبارها تعد أحد أهم المحددات الفردية والنفسية لسلوك الإنسان، ومن أكثرها تعقيدا كونها تعد محصلة عدة سمات جسمانية ونفسية متنوعة من شأنها تحديد أسلوب تعامل الفرد مع بيئته المحيطة - ترتبط بشكل أقوى بالأداء السياقي مقارنه بأداء المهام. أي أنها تعد مؤشر أقوى له. وفي مجال اختيار العاملين فإنه عندما يتم تضمين أبعاد الأداء السياقي كمعيار للاختيار فإن الخصائص الشخصية تستخدم كمؤشر لتلك الأبعاد.

وقد أشارت الدراسات إلي أن هناك تأثير جوهرى لكلا من الخبرة الإدارية والأدوار الوظيفية الإدارية للمديرين علي مدي الأهمية المعطاة من قبلهم لكل من أداء المهمة والأداء السياقي وانعكاس ذلك علي سياسات تخطيط الموارد البشرية وصنع القرارات. حيث ترتبط الخبرة الإدارية إيجابا بإدراك أهمية سلوكيات الأداء السياقي (متمثلة في الامتثال للمنظمة وبذل المزيد من الجهد والمساهمة في خلق مناخ عمل ايجابي). أي أن المديرين أو المشرفين الأكثر خبرة يعطون قيمة أكبر لسلوكيات الأداء السياقي - بالإضافة لأداء المهمة - التي يمارسها مرؤوسيهم مقارنة بنظرائهم الأقل خبرة حتى لو كان ذلك بشكل ضمني، كذلك فالمديرين الممارسين لسلوكيات القيادة يعطون أهمية أكثر للأداء السياقي مقارنة بنظرائهم المديرين الممارسين بشكل أكبر للأنشطة الإشرافية والذين يعطون أهمية أكثر لأداء المهمة.

وإجمالا، فإن مستوي الأداء السياقي للعاملين يمثل القيمة المضافة لعمل هؤلاء العاملين، ويعطي نموذجا وقدوة للعامين الجدد.

<u>أبعاد الأداء السياقي:</u>

بناء علي ما سبق يمكن تقسيم الأداء السياقي إلي بعدين أو مظهرين يساهمان بشكل متميز في الأداء الوظيفي هما:

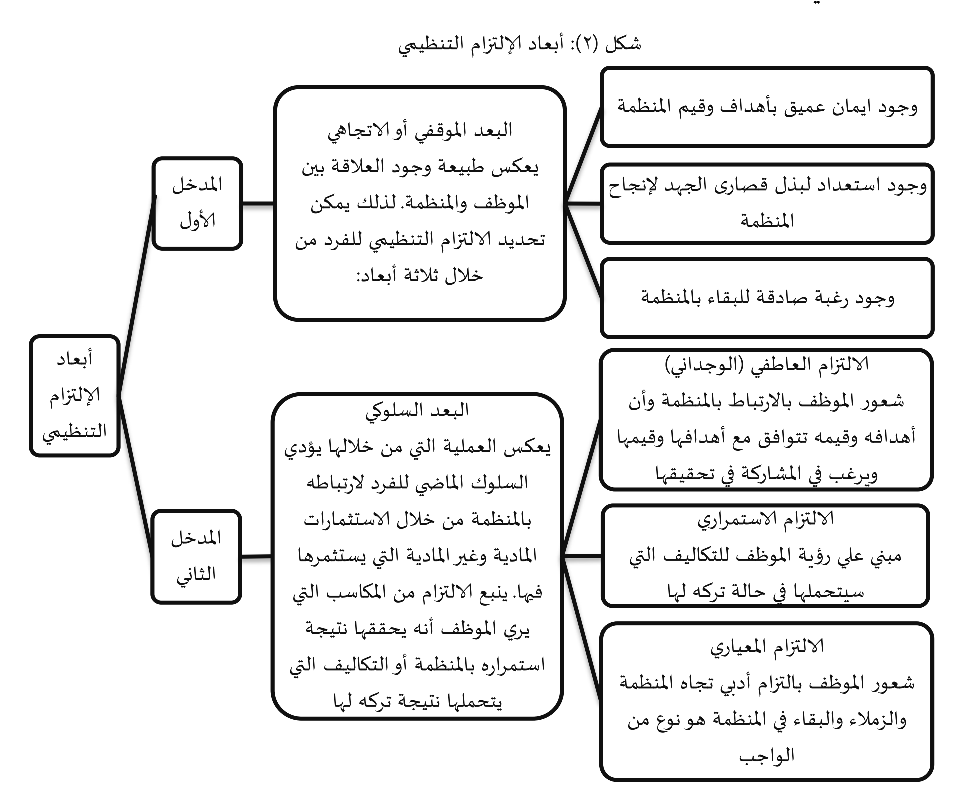
١- **الالتزام التنظيمي** (*Organizational commitment "OC"*):

ويشير إلي ارتباط الموظف بالمنظمة وتوافق أهدافه مع أهدافها وبشكل متصاعد عبر الزمن الأمر الذي ينعكس علي سلوكه التنظيمي حيث يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المنظمة بسعي دءوب.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تناولت الأدبيات السابقة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي كما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (٢): أبعاد الإلتزام التنظيمي



٢- **المواطنة التنظيمية** (*Organizational Citizenship Behavior "OCB"*):

أشار (*Katz, 1964*) إلي أن المنظمات التي تعتمد علي قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة علي النجاح والاستمرار علي المدى البعيد. حيث تحتاج لقيام العاملين لما هو أكثر من ذلك وهو ما يطلق عليه مصطلح "المواطنة التنظيمية". وبرغم من إظهاره لأهمية هذا المصطلح إلا أن الباحثين لم يلقوا الضوء عليه إلا في الثمانينيات.

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية علي أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف لتدعيم أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. ويمثل تصرفات متعلقة بالتعاون والمساعدة في القيام بما هو أكثر من الدور المتوقع.

أبعاد المواطنة التنظيمية:

لا يوجد اتفاق عام ما بين الباحثين حول الأبعاد الأساسية للمواطنة التنظيمية إلا أنه بمراجعة الأدبيات السابقة اتضح وجود مدخلين رئيسين كما يتضح من الشكل التالي:

شكل (٣): أبعاد المواطنة التنظيمية

أبعاد المواطنة التنظيمية

- المدخل الأول
  - البعد الفردي: يطلق عليه التيسير الشخصي (*Interpersonal Facilitation*) هي سلوكيات موجهه نحو أعضاء المنظمة ذات توجه شخصي (*Interpersonal Orientation*) تسهم في تحقيق أهداف المنظمة في بناء وتحسين العلاقات بين أعضائها، ومساعدتهم وجعلهم يشعرون بالأريحية، تشجيع التعاون، التطوع، مراعاة مشاعر الآخرين، التعبير عن الشفقة والإحساس بالآخرين (سواء الزملاء، القادمين الجدد، المشرفين)
  - البعد التنظيمي: يطلق عليه الإخلاص أو التفاني الوظيفي (*Job Dedication*) هي سلوكيات منضبطة ذاتياً (*Self-Disciplined*) موجهه نحو المنظمة كإتباع القواعد، العمل بجد، المبادرة بحل أي مشكلة تعترض سير العمل، إظهار الالتزام والتحفز للعمل، بذل المزيد من الجهد، التصرف بطرق تدعم سمعة المنظمة.
- المدخل الثاني
  - الإيثار: سلوك موجه لمساعدة الأخرين في أداء وظائفهم دون توقع مكافأة مثل توجيه وتطويع العاملين الجدد حتى لو كان ذلك غير مطلوب من الفرد.
  - وعي الضمير (الطاعة أو الامتثال العام): سلوك موجه أكثر نحو المنظمة ككل ويتضمن سلوكيات مثل تنفيذ الواجبات التي تكون خارج المتطلبات الدنيا للعمل، تقبل الهيكل التنظيمي وسياسات العمل بصدر رحب، قضاء وقت قليل أثناء إجراء المحادثات التليفونية الشخصية أثناء العمل.
  - الكياسة (اللطافة): سلوك انذار أو تنبيه الزملاء للمثيرات التي تؤثر علي عملهم ويعكس مدي الحرص علي تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية للعمل لمنع أي مشكلات يتعرض لها الزملاء.
  - الروح الرياضية: رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظرف ومساهمته في منع الصراع بين الزملاء وتقبله للمضايقات بدون شكوى أو تذمر.
  - السلوك الحضارى: سلوك المشاركة بمسؤولية في إدارة أمور المنظمة كحضور الاجتماعات وكل الأنشطة الاختيارية التي يتطوع بها الفرد للحفاظ علي أمن المنظمة وسمعتها.

يلاحظ أن هذين المدخلين متكاملين وغير متناقضين فأنصار المدخل الأول لا يرفضون فكرة المدخل الثاني حيث يرون أن الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها تحت مظلة هذين البعدين الرئيسيين.

محددات الأداء السياقي:

تناولت الكتابات في هذا المجال عدد من المقترحات حول مقدمات هذا النوع من الأداء وقد أظهرت أن من أكثرها شيوعا ما يلي:

١- الشعور بالعدالة التنظيمية والمجتمعية (وتحديدا المدركة): هناك ارتباط إيجابي وثيق بين العدالة وبين الأداء السياقي.

٢- الخصائص الشخصية: هناك ارتباط وتأثير جوهرى للشخصية علي الأداء السياقي، ولذا فإته يتعين علي المنظمات عند الاختيار والتعيين أن تراعي توافر مثل تلك الخصائص وعدم التركيز علي أو الاختيار بناء علي توافر خصائص أو مقومات تضمن أداء المهمة فقط (ممثلة في مؤهلات علمية، خبرة في مجال عمل معين، اختبار قدرات ومهارات اتصال) وبالتبعية باقي وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية كالترقية والحوافز والمكافآت والجزاءات. حيث أن الأداء السياقي لا يقل أهمية عن أداء المهمة في المساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي الكلي.

٣- الصراع بين العمل والعائلة: هناك تأثير سلبي مباشر للصراع علي بعدي الأداء السياقي. فالمستويات المرتفعة من الصراع يقوض الأداء السياقي حيث يضعف من قدرة ورغبة الموظف في بذل المزيد من الجهد والإصرار علي الأداء الجيد أو التحمس من أجل تطوير العلاقات الطيبة مع الزملاء.

٤- الشعور بالمسئولية الوظيفية: هناك تأثير إيجابي له علي الأداء السياقي.

المعوقات التي يمكن أن تعرقل من ممارسة سلوكيات الأداء السياقي:

١- أن أبعاد الأداء السياقي قد يتم مراعاتها ضمنيا -إلي حد ما- عند الترقي لمناصب إدارية عليا (كمساعدة الزملاء، تقديم مساهمات لخدمة المنظمة) في حين لا يتم مراعاتها -من باب أولي وكخطوة أولي كبداية مسار مهني- عند بداية التعين للوظيفة والالتحاق بالمنظمة حيث يكون التركيز فقط علي أداء المهمة.

٢- حدوث خلل في العلاقات بين أعضاء المنظمة لأسباب مختلفة منها الشخصنة.

٣- المناخ العام داخل المنظمة (الثقافة التنظيمية) أحيانا يكون غير مشجع.

٤- عدم وجود أنشطة ومناسبات لتنمية الأداء السياقي.

٥- افتقاد أو عدم وضوح الضوابط الإدارية والقانونية ذات الصلة الداعمة لسلوكيات الأداء السياقي.

٦- ضعف مستوى التقدير الأدبي والحوافز المادية والعينية الممنوحة لتلك السلوكيات. وبالتالي فسياسات الثواب والعقاب غير داعمة لها. فمثلا لا يوجد أي تقدير في الترقي لمثل هذه الأعمال.

٧- انشغال العاملين في أداء مهام عملهم و/أو بالإضافة لثقل الأعباء الوظيفية مما يدفع الكثير للإحجام عن التعاون أو المساعدة أو حتى الترفية بمشاركة زملائه خارج النطاق الوظيفي.

٨- زيادة المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الترقيات واتساع الالتزامات المهنية.

٩- ضعف التفاعل الشخصي للعاملين.

١٠-الاعتبارات المادية نظرا للتدني النسبي لمستوى المرتبات والمستحقات المالية وعدم ملائمتها لظروف وأوضاع المجتمع مما يضطر معظم العاملين إلي الانشغال بالعمل الخارجي لتحسين الدخل.

١١-الافتقاد للأدوات والآليات المناسبة للارتقاء بأداء العاملين سواء الوظيفي أو السياقي.

١٢-الشعور بالقهر المجتمعي وانخفاض التقدير المادي والمعنوي بالنسبة لبعض العاملين من قبل أفراد المجتمع وبالتالي رفض التطوع لمساعدة الآخرين.

١٣-ضيق وضغط الوقت.

١٤-تراجع الانتماء لأسباب متعددة بعضها شخصي وبعضها تنظيمي وبعضها مجتمعي.

١٥-عدم الحزم في ضرورة ممارسة سلوكيات الأداء السياقي وعدم إدراج ذلك في معايير تقييم أداء العاملين.

١٦-عدم تعاون الزملاء، وبالتالي فعند شعور أي موظف بأنه الوحيد الذي سوف يلقي عليه هذا العبء فإنه لن يشعر بالرضا.

١٧-عدم توافر المعلومات بشفافية.

١٨-عدم اهتمام القائمين بالإدارة بإشراك العاملين في الأنشطة التطوعية المختلفة بل علي العكس فقد يدعمون فكرة "فرق تسد" ما بين العاملين اعتقادا منهم بأن ذلك يحكم سيطرتهم علي العاملين ويحسن نتائج أعمالهم.

١٩-عدم توافر الإمكانيات المادية التي تساعد علي الإقامة في المنظمة لفترات أطول وعلي المشاركة في الأنشطة المختلفة.

٢٠-تركيز إدارة المنظمة علي التعزيز السلبي فقط دون الايجابي للسلوك. بمعني الإنذارات المتكررة طوال الوقت بالعقاب أو الحرمان المادي عند الإخلال بمهام العمل الوظيفية فقط دون توافر حوافز ايجابية للمتميزين.

٢١-عدم توافر الحد الأدنى من مستلزمات العمل (مكاتب، كراسي، وحدات إدراج مكتبية، صناديق بريد) تكفي لإجمالي العاملين بسبب زيادة عددهم عن عدد تلك المستلزمات في بعض الأحيان، وبالتالي إذا تواجد الجميع فلن يجلس الجميع.

٢٢- الديكتاتورية في اتخاذ القرارات تنتج عاملين غير قادرين و/أو راغبين علي القيام بسلوكيات الأداء السياقي.

٢٣-عدم ممارسة العمل الجماعي والاعتياد عليه (أي فقدان ثقافة فريق العمل).

٢٤-افتقاد ثقافة العمل التطوعي وثقافة الانتماء التي تجعل الفرد يشعر بأهميته في إطار أهمية الآخرين.

٢٥-سيطرة نزعات الأنانية واللامبالاة لدي بعض العاملين والإصرار علي الرأي برغم أنه خطأ.

٢٦-تأثير الانتماءات الشخصية والحزبية والدينية علي الأداء السياقي للعاملين.

٢٧-عدم وجود معايير جيدة لتقييم الأداء تراعي المسئولية المجتمعية.

٢٨-الظروف البيئة المحيطة بالدولة ككل وعلي رأسها الحالة الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية.

٢٩-تواجد فئة مقاومي التغيير والتطوير بالمنظمات.

٣٠-عدم وجود رقابة علي القيام بسلوكيات العمل الإضافي.

٣١-اختلال المفهوم القيمي للمجتمع ككل وللمنظمات باعتبارها مجتمعات مصغرة.

٣٢-الطبيعة الشخصية لبعض العاملين والتي يمكن ترجمتها في الجوانب النفسية في التعاملات. فهو سلوك مرتبط بالشخص بغض النظر عن المكان أو جهة العمل.

٣٣-الثقافة المجتمعية العامة والتنشئة الاجتماعية والتربية التي تغرس في النفوس ضرورة القيام بما هو مطلوب فقط تجنبا للعقاب وليس القيام بما هو أكثر من ذلك أملا في المزيد من الثواب.

٣٤-سيادة معتقد "أن هذه السلوكيات لا يوجد لها أي مردود شخصي علي الفرد". أي لا يوجد أي منفعة شخصية تعود عليه من ممارسها.

٣٥-الروتين الحكومي المصاحب للعمل.

٣٦-عدم إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.

٣٧-عدم الانتماء للمكان.

٣٨-عدم متابعة الأداء السياقي للعاملين باستمرار للوقوف علي مستواه ومواجهة أي عقبات تعوق ممارسته.

٣٩-عدم وجود رؤية حقيقية وواضحة لتطوير المنظمات.

٤٠-تفشي ظاهرة الشللية؛ فهي آفة أي جهاز إداري بما تحتويه من تعارض المصالح والمحاباة لصالح فئة علي حساب غيرها وعدم العمل من أجل المصلحة العامة بل الخاصة.

٤١-عدم وجود فرق عمل لأداء المهام.

<u>اقتراحات لتدعيم سلوكيات الأداء السياقي:</u>

١- إدخال بعض التعديلات علي قانون العمل لإبراز أهمية سلوكيات الأداء السياقي.

٢- الاهتمام بالعاملين من جميع النواحي بدء من بمكاتبهم وتجهيزاتها حتى أمانهم المادي (عدم المساس بمستحقاتهم المالية) والصحي (توفير الرعاية الصحية اللائقة لهم ولأسرتهم).

٣- دعم مؤسسات الدولة للمنظمات بالإمكانيات (مادية/معنوية) للقيام بهذه السلوكيات.

٤- عقد دورات تدريبية سلوكية للعاملين يقوم بها متخصصون للتوعية بالسلوكيات المرغوبة ولتعريفهم بأهمية سلوكيات الأداء السياقي وتشجيعهم عليها ويفضل أن تتم داخل منظماتهم دون الحاجة لانتقال العاملين إليها.

٥- عقد ورش عمل وعصف ذهني لعرض وحل المشكلات العامة.

٦- زيادة الفعاليات الاجتماعية والثقافية الداعمة لخلق مناخ تنظيمي مواتي كعقد الاجتماعات الدورية وحل مشكلات العاملين وعرض كل ما هو جديد في تخصصاتهم المختلفة، وإقامة الرحلات والحفلات ذات الطابع الاجتماعي، تنظيم مناسبات اجتماعية لتنمية الأداء السياقي للعاملين.

٧- تعزيز فكرة أن تطوير وتقدم الأداء الوظيفي الكلي مرتبط بسلوكيات الأداء السياقي لهم.

٨- تثمين وتقدير الدور الإضافي الذي يقوم به أي موظف إلي جانب عمله الأصلي.

٩- الدعم المادي والنفسي للعاملين برفع المرتبات ومضاعفتها وتحسين المستوى الاقتصادي لهم في مقابل تحقيق الانضباط في الأداء وبما يسمح بتفرغ العاملين للعمل التطوعي.

١٠-تحفيز ومدح السلوكيات الايجابية.

١١-وضع ميثاق شرف للحث علي إتباع السلوكيات المحمودة.

١٢-جعل سلوكيات الأداء السياقي جزء لا يتجزأ من الأداء الوظيفي الكلي.

١٣-التفرغ المؤسسي للعمل التطوعي. بمعني اقتناع إدارة المنظمة بأهمية هذا العمل وبالتالي منح تفرغ للقيام به. بمعني لا يضار أي موظف أو يحتسب متغيب عن الحضور مثلا في الوقت الذي يمارس فيه أحد سلوكيات الأداء السياقي كمساعدة أحد الزملاء.

١٤-تخفيف الأعباء الإدارية التي تستهلك الكثير من الوقت بلا جدوى.

١٥-الاهتمام بتوفير المناخ المناسب الذي يساعد العاملين علي العطاء.

١٦-غرس عادة في التربية من الصغر (مثل التحاق طلبة المدارس بالكشافة وما شابه).

١٧-تحفيز العاملين (ماديا/معنويا) علي القيام بهذه السلوكيات مثل ربطها بالحوافز المادية أو ترقية أو بفرص السفر إلي الخارج بحيث يكون هناك التزام بها حتى ولو كانت حوافز رمزية أو تكريم رمزي (مثل شهادة تقدير).

١٨-إدراج مدي القيام بهذه السلوكيات ضمن معايير تقييم أداء العاملين ومعايير اختيار القيادات الإدارية.

١٩-توافر المعلومات بشفافية.

٢٠-اهتمام القائمين بالإدارة بإشراك العاملين في الأنشطة التطوعية المختلفة.

٢١-توافر الإمكانيات المادية التي تساعد علي الإقامة في المنظمة لفترات أطول من أوقات العمل الرسمية وعلي المشاركة في الأنشطة السياقية المختلفة.

٢٢-تناسب الأعباء الوظيفية مع عدد العاملين.

٢٣-التحفيز (الايجابي/ السلبي) الداعم للأعمال غير الوظيفية والتطوعية.

٢٤-منح قدر من الحرية للعاملين في صنع واتخاذ القرارات علي الأقل الخاصة بهم.

٢٥-تشجيع القيادات لتدعيم العمل التطوعي، والبدء بأنفسهم والسعي لإيجاد مزيد من أجواء التعاون بين العاملين.

٢٦-هناك دور مهم للإعلام لتغير الثقافة الحالية وتسليط الضوء علي ثقافة العمل التطوعي وثقافة الانتماء.

٢٧-وضع معايير لجودة الأداء وتطبيقها بشكل جيد.

٢٨-تقديم وتقدير النموذج والقدوة.

٢٩-وضع معايير لتقييم الأداء بشقيه (الوظيفي والسياقي) والمحاسبة والشفافية في إعلان هذه المعايير.

٣٠-الموازنة والعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية بين العاملين دون تمييز مما يمكنهم للقيام بسلوكيات غير وظيفية.

٣١-تدعيم الأنشطة الاجتماعية بالمنظمات.

٣٢-القيام بقياس دوري لهذه السلوكيات باستخدام طرق أكثر دقة.

٣٣-تحسين المناخ التنظيمي العام وخلق ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للأداء السياقي.

٣٤-نشر ثقافة العمل التطوعي والتسامح.

٣٥-تحسين برامج الرعاية الصحية والتقاعد بما يضمن حياة كريمة للعاملين وتحقق لهم الأمان المادي والاقتصادي والصحي.

٣٦-تشجيع الإبداع والتميز.

٣٧-عرض النماذج الناجحة من المنظمات والدول التي اهتمت بهذه السلوكيات باعتبارها جزء مكمل ومتمم للأداء الوظيفي الكلي.

٣٨-المساواة في العمل.

والخلاصة؛

إن سلوك الأداء السياقي= قدرة العاملين علي القيام به × رغبتهم في القيام به × البيئة المحيطة.

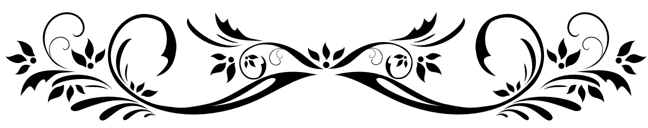
أي = دورات تدريبية × حوافز مادية ومعنوية × مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية داعمة لتلك السلوكيات.

وهو ما يتفق مع هرم ماسلو فلابد من توفير علي الأقل قدر من الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلي الأمان قبل البحث عن الحاجات الاجتماعية التي إن جاز التعبير تقع سلوكيات الأداء السياقي تحت مظلتها.



الفصل العاشر

السلوك الأخلاقي التنظيمي



الفصل العاشر

السلوك الأخلاقي التنظيمي

في الآونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية (*Organization Social Responsibility*) وما صاحبها من سلوكيات مدعمة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (*Ethical Organization*).

<u>الخلفية التاريخية لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة:</u>

بسبب التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة وما صاحبها من تطور للكثير من المفاهيم فقد تطور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات تطورا ملحوظا وتزايد الاهتمام به وأصبح يمثل أحد متطلبات المنظمات المعاصرة. وقد أشارت الدراسات إلي أن لهذا المفهوم جذور ترجع إلي عصر الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر. حيث بدأت المنظمات بالاهتمام بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها (*Stakeholder*) كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، البيئة. وذلك كما يلي:

١- <u>المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين:</u>

شهدت حقبة الثورة الصناعية بداية ظهور الجماعات والنقابات العمالية والتي قامت بغرض المطالبة بحقوق العاملين وتلبية طلباتهم مثل إشباع حاجاتهم الاجتماعية، توفير ظروف عمل مناسبة، رعاية حقوقهم، توفير الأمن والاستقرار لهم والدفاع عن مصالحهم. وبذلك تطور دور النقابات والاتحادات تطورا ملموسا وأصبح دورا مؤثرا علي جميع المنظمات في العصر الحديث.

وقد ساهم التطور المتسارع لجماعات الضغط العمالية أو النقابات في ظهور ما يسمي بـ "المسئولية الاجتماعية للمنظمات" تجاه العاملين بها.

<u>٢- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين:</u>

ظهرت كنتيجة لتوسع الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة وما نتج عنه من أثار كثيرة منها تزايد مطالبة أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين بزيادة الأرباح والعوائد والفوائد التي تعود عليهم.

<u>٣- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الدولة:</u>

ظهرت كنتيجة لزيادة تدخل الدولة (متمثلة في الحكومة بكل مؤسساتها) في مجال الأعمال وذلك بوضع التشريعات والقوانين الضابطة للعمل. وكان لذلك أثر كبير علي مراعاة المنظمة لتلك التشريعات وعدم مخالفتها.

<u>٤- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العملاء:</u>

ظهرت كنتيجة انفتاح الأسواق واحتدام المنافسة بين المنظمات ليست المحلية فحسب وإنما بينها وبين المنظمات العالمية. مما أدي إلي تزايد مطالب العملاء بإنتاج منتجات حسب رغبتهم لإشباع احتياجاتهم وزيادة الجودة وتخفيض الأسعار في المنتجات المقدمة لهم. مما دفع المنظمات للاهتمام بمطالب العملاء ومراعاة احتياجاتهم ورغباتهم إذا رغبت في البقاء والاستمرار في السوق. ومما دعم هذا التأثير هو ظهور جمعيات حماية المستهلك في الكثير من الدول (ومنها مصر) والتي تهدف إلي توعية المستهلك بترشيد الإنفاق والاستهلاك، وعدم شراء المنتجات المرتفعة السعر أو المنخفضة الجودة عن المستوي المقبول.

<u>٥- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه البيئة:</u>

انطلاقا من كون المنظمة نظام مفتوح (*Open System*) تؤثر وتتأثر بالبيئة ومن باب تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع فقد اتجهت المنظمات إلي تبني فلسفات ووضع سياسات تعمل علي حماية البيئة من أخطار التلوث الصناعية وبوجه عام تنمية البيئة وزيادة رفاهيتها الاجتماعية والاقتصادية. وقد دعي هذا الأمر بعض المنظمات إلي تبني المواصفات العالمية لنظم الإدارة البيئية (أيزو ١٤٠٠٠). ولم يعد هذا الاتجاه قاصر علي الدول المتقدمة فحسب بل امتد للدول النامية. هذه النظم تمثل مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للمعايير "الأيزو" (*International Organization for Standardization "ISO"*) ومقرها جنيف بسويسرا. وهي عبارة عن مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف زيادة إسهام المنظمة في خدمة البيئة وتحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة.

ماهية المسئولية الاجتماعية للمنظمة:

هناك عدة تعريفات لمصطلح المسئولية الاجتماعية للمنظمة منها:

- هي مدي الاستجابة الاجتماعية للمنظمة ومدي قدرتها علي إقامة علاقات قائمة علي تبادل المنفعة بينها وبين المجتمع. وهي أنشطة تنفذها المنظمة اختياريا دون إلزام قانوني وتختص بالتزام المنظمة تجاه المجتمع.

وفقا لهذا التعريف فإن صفة الاختيار في أداء النشاط أو الإلزام القانوني بأدائه هي المعيار الذي يحكم في الفصل بين الأنشطة التي تندرج تحت مظلة المسئولية الاجتماعية للمنظمة من عدمه وليس طبيعة النشاط ذاته.

- إن المسئولية الاجتماعية للمنظمة لا تقتصر علي الأنشطة الاختيارية التي تقوم بها تجاه المجتمع، وإنما تضم كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بغض النظر عما إذا كانت اختيارية أم إلزامية بحكم القانون.

في ضوء هذا التعريف نجد أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة تندرج تحت مظلتها نوعين من الأنشطة الاجتماعية هما كما يلي:

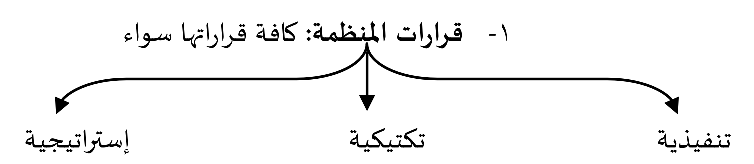
أ- الأنشطة الاجتماعية الاختيارية: هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل اختياري استجابة لضغوط المجتمع عليها أو العاملين أو المستهلكين أو لوعي الإدارة وإدراكها بضرورة مراعاة مصالح الأطراف ذو الصلة بالمنظمة (مثل تحسين رفاهية العاملين ومستويات معيشتهم، حماية البيئة من التلوث، تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة) كضمان لنجاحها في تحقيق أهدافها.

ب- الأنشطة الاجتماعية الإلزامية: هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل إجباري استجابة لقانون الدولة.

- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب علي المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تراعي التأثيرات الايجابية أو السلبية لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدة علي تعظيم التأثيرات الايجابية وتدنيه التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١- **قرارات المنظمة:** كافة قراراتها سواء



تنفيذية	تكتيكية	إستراتيجية
قرارات تقليدية تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة. مثل الحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات. يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.	قرارات تقليدية متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.	قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وأثار علي المدى البعيد، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة

٢- **تأثيرات القرارات:** من وجهة نظر أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة وليست من وجهة نظر المنظمة.

إيجابية	سلبية
تجلب منفعة	تلحق ضرر

٣- **أصحاب المصالح:** كافة الأطراف المتصلة بالمنظمة سواء

أطراف داخلية	أطراف خارجية
العاملين	المساهمين، حملة الأسهم والسندات، المنافسين، العملاء، النقابات، مؤسسات الدولة.

٤- أن أهداف ومصالح هذه الأطراف عادة ما تتعارض مع أهداف ومصلحة المنظمة، لذلك وجب علي المنظمة أن تحدث التوافق ما بين كل تلك الأهداف المتعارضة.

فعلي سبيل المثال لا الحصر نجد أنه من مصلحة العاملين أن يعملوا بأقل جهد وأقل وقت ممكن ويتقاضوا أعلي أجر ممكن، والعكس بالنسبة للمنظمة، فمن مصلحتها أن يعملوا بأقصى جهد وأطول وقت ويتقاضوا أقل أجر.

ومن مصلحة العملاء أن يحصلوا علي سلع وخدمات بأعلى جودة ممكنة وبأقل سعر ممكن والعكس بالنسبة للمنظمة، فمن مصلحتها تقديم سلع وخدمات بأقل جودة (حتى تخفض التكاليف) وأعلي سعر (حتى تزود الأرباح).

ومن مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بالضرائب مثلا استحقاق أعلي نسبة ممكنة من الضرائب (لزيادة إيراداتها)، والعكس بالنسبة للمنظمة (لتقليل تكاليفها).

كما أن من مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بحماية البيئة اتباع المنظمة لوسائل التنقية اللازمة لتقليل حدة التلوث الناتج من عملياتها الصناعية والإنتاجية، والعكس بالنسبة للمنظمة لما تمثله تلك التجهيزات والوسائل من عبء علي ميزانيتها وزيادة في تكاليفها وبالتالي انخفاض في أرباحها وهكذا.

طبيعة السلوك التنظيمي الأخلاقي:

السلوك الأخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلي السلوك الإنساني الذي يحكم علي مدي جودته أو رداءته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع.

مفهوم الميثاق الأخلاقي (*A Code of Ethics*):

اهتمت كثيرا من المنظمات العالمية بصياغة دليل للسلوك التنظيمي الأخلاقي وهو ما نفتقده في الكثير من المنظمات المحلية. هذا الدليل هو عبارة عن وثيقة إرشادية توجه العاملين في المنظمة للسلوكيات الأخلاقية (ما يجب عمله) والتي يجب الالتزام بها من قبل الجميع والسلوكيات غير الأخلاقية (ما لا يجب عمله) والتي يجب علي الجميع الامتناع عنها (علي سبيل المثال مراعاة الأمانة، تجنب الصراع والمشاحنات، عدم غش العملاء، عدم قبول رشاوى).

وتجدر الإشارة إلي ضرورة دعم سياسات المنظمة لهذا الدليل وصياغة كل سياستها واستراتيجياتها في نفس اتجاهه وإلا سيكون مجرد حبر علي ورق غير مطبق ويحفظ في أدراج الإدارة كمتطلب شكلي فقط.

الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والسلطات والاختصاصات التي يعهد بها للموظف ويحددها قانون أو نظام المنظمة التي يعمل لديها.

واجبات الموظف (أو السلوك التنظيمي المطلوب):

١- أداء مهامه وظيفته بأمانة وإخلاص.

٢- القيام بمهام عمله بنفسه وألا يوكله إلي غيره بشكل شخصي، وذلك للأسباب التالية:

١/٢- إذا كلف الموظف شخص آخر (وخاصة إذا كان منخفض الكفاءة) في أداء مهام تخصه فقد ينتج عن ذلك الفشل في أداء المهام نتيجة لجهل أو إهمال.

٢/٢- إن الخطأ في العمل من قبل شخص غير مسئول عنه يحمل الموظف المسؤولية القانونية والأخلاقية.

٣/٢- إن عدم مباشرة الموظف لعمله بنفسه يؤدي إلي العشوائية في العمل وسوء التنظيم وتداخل الاختصاصات.

٤/٢- هذا الوضع يعكس مظاهر التسيب الإداري والفوضى التنظيمية.

٣- المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل.

٤- تنمية قدراته العلمية والعملية.

٥- الانضباط والمحافظة علي مواعيد الدوام والتواجد قلبا وقالبا بالمنظمة.

٦- استمرار المحافظة علي الموارد المادية التي تقع تحت تصرفه بموجب وظيفته واستعمالها الاستعمال الأمثل للأغراض المخصصة لها دون هدر أو إهمال أو استعمالها لأغراض شخصية.

٧- مراعاة التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية بأعضاء المنظمة. بمعني أن يتعين علي الموظف أن ينفذ تعليمات رئيسه المباشر إلا إذا كانت مخالفة للقانون. في هذه الحالة عليه أن ينبه رئيسه خطيا ولا ينفذها إلا إذا أكدها رئيسه خطيا.

٨- حسن المعاملة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والعملاء.

٩- المحافظة علي شرف الوظيفة وسمعتها.

١٠- تقديم اقتراحات تحسن سير العمل بالمنظمة كلما أمكن.

محظورات الموظف (أو السلوك التنظيمي غير المطلوب):

عادة ما تنص قوانين الدول علي السلوك غير المطلوب من الموظف والتي تختلف من دولة لأخرى. ولكن من أكثرها شيوعا عبر مختلف الدول ما يلي:

١- الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه وخاصة في الوظائف العامة. حيث أن الإضراب يؤدي إلي عرقلة سير العمل والإضرار بالمصلحة العامة.

٢- الانحياز لفئة من العملاء نظرا لانتماءاتهم السياسية أو العقائدية علي حساب مصلحة فئة أخرى. فعلي الموظف تقديم الخدمة لجميع العملاء بشكل متساوي بغض النظر عن انتماءاتهم ومدي اتفاقه أو اختلافه معها.

٣- القيام بأي سلوك من شأنه أن يحط من كرامته الوظيفية (كالاختلاس، الرشوة أو السرقة، أو أي عمل منافي للأخلاق العامة، وما شابه).

٤- الجمع بين وظيفتين. بمعني منع مزاولة أي مهنة أخري (مأجورة)، أي يتقاضي عليها أجر بخلاف وظيفته بدون تصريح من جهة عمله. وإلا فإنه سيكون مطالب برد المبالغ التي تقاضاها إلي خزينة المنظمة.

٥- استغلال وظيفته لتحقيق أي مكاسب (مادية كالرشوة النقدية أو عينية كالهدايا) أو منافع شخصية (مصالحه وأهدافه).

٦- إفشاء أسرار الوظيفة أو المنظمة للمنافسين.

٧- الجمع بين الوظيفة العامة والوظيفة السياسية. بمعني أنه لو أراد الموظف الدخول في العمل السياسي عليه أن يترك الوظيفة العامة.

مسؤوليات الموظف:

يترتب علي ممارسة الموظف للوظيفة التزامات وتحمله مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لابد عليه أن يعيها حتى يتسنى له القيام بعمله دون الوقوع تحت طائلة هذه المسئوليات. وبوجه عام فإن المسئولية تعني المؤاخذة أو التبعة. ويمكن توضيح مكونات المسئولية الإدارية للموظف من خلال الشكل التالي:

شكل (١): مكونات المسئولية الإدارية

المسئولية القانونية (الموضوعية) *Objective Responsibility*	المسؤولية الأخلاقية (الذاتية) *Subjective Responsibility*
تشبه في معناها المحاسبة أو المساءلة (*Accountability*)	تشبه في معناها الولاء (*Loyalty*) ويقظة الضمير (*Conscientiousness*)
هي مسؤولية تجاه الآخرين	هي مسؤولية ذاتية أمام الله ثم الضمير
محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه	محاسبة الموظف المقصر لنفسه
معايير هذه المسئولية خارجية	معايير هذه المسئولية داخلية
تعرض الموظف للمساءلة القانونية	لا تعرض الموظف للمساءلة القانونية
مجالها أضيق	مجالها أوسع لأن دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون
يشترط حدوث ضرر للغير لتتحقق، فهو ركن من أركانها	لا يشترط حدوث ضررا للغير لتتحقق
أقل ثباتا حيث تتغير حسب قانون الدولة	أكثر ثباتا نسبيا
تنفذها سلطة خارجية (رئيس، مدير، قاضي)	تنفذها قوة داخلية من داخل نفس الموظف
تحث الأفراد علي القيام بالواجبات	تحث الأفراد علي عمل الخير
مثلا: القانون ينهي عن السرقة فقط	الأخلاق تنهي عن السرقة وتحث الأفراد علي أن يتصدقوا

إذا هل يفهم مما سبق أن الأخلاق والقانون مفاهيم بديلة في ضبط السلوك؟

الإجابة بلا؛ فكلاهما متكاملان فحياة الأفراد ترتبط بالأوامر والنواهي، وإذا لم يكن هناك قوانين حاكمة تضبط حياتهم وسلوكهم لحادوا عن الحق والأخلاق.

السلوك التنظيمي الأخلاقي من قبل المنظمة نحو العاملين:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن الإدارة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالسلوك الأخلاقي (الصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة) مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

ويمكن المقارنة بين نوعي الإدارة فيما يتعلق بمدي الالتزام بأخلاقيات العمل

إدارة ملتزمة بأخلاقيات العمل	إدارة غير ملتزمة بأخلاقيات العمل
١- وعود المديرين للعاملين مصدقة	١- الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بين العاملين والإدارة.
٢- كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات كثيرة طالما كان الدخل مقبولا	٢- العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا لعدم شعورهم بالأمان والاستقرار.
٣- الموظف سعيد في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة الأخلاقية	٣-علاقة مصلحة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.
٤- تجتذب كفاءات سوق العمالة	٤- تنفر الكثير من تلك الكفاءات
٥- يقوي قدرات المنظمة علي المدى البعيد.	٥- يضعف قدرات المنظمة علي المدى البعيد.

<u>السلوك التنظيمي الأخلاقي بين العاملين:</u>

المقارنة بين نوعي العاملين فيما يتعلق بمدي الالتزام بأخلاقيات العمل

عاملين ملتزمين بأخلاقيات العمل	عاملين غير ملتزمين بأخلاقيات العمل
١- يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بينهم	١- تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة
٢- يترتب علي ذلك تفجر طاقاتهم لصالح العمل.	٢- يترتب علي ذلك كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل.
٣- يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتطوير العمل	٣- فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين.
٤- بيانات العمل دقيقة وصحيحة	٤- كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مضللة.
٥- الخبرة تنتقل من موظف لزميله أو لمرؤوسه من جيل لجيل. وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور	٥- كل موظف يخفي معلوماته عن زميله وتضيع الخبرة بانتهاء مدة خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.
٦- كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية (مهام تطوعية)،	٦- كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية ويقوم بالكاد بما هو مطلوب منه وبما يعفيه من المساءلة القانونية.
٧- تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب.	٧- تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية (الشخصية) لصاحب المبادرة.
٨- يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين	٨- تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ودسائسهم ومهارات إيقاعهم في المشكلات هي الهدف الأسمى لكل عامل.
٩- يقوي قدرات المنظمة علي المدى البعيد.	٩- يضعف قدرات المنظمة علي المدى البعيد.

أسباب اهتمام علم السلوك التنظيمي بأخلاقيات العمل:

إن أخلاقيات العمل (السلوك الأخلاقي) تمثل ضرورة إدارية، فالحرص علي تلك الأخلاقيات يمثل أمر أخلاقي وديني وإداري. فهي ضرورة للتطور. ولابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين العاملين والمديرين.

ويرجع ذلك ليس فقط لأن السلوك الأخلاقي هو الفطرة التي جبل الله عليها العنصر البشري ولكن أيضا للفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء تدعيمها للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة لها أو للعاملين بها في الأجل الطويل. فقد أكدت الدراسات علي وجود علاقة قوية بين الأداء المالي للمنظمات وسلوكها الأخلاقي. وأرجعوا السبب في أن العملاء يدعمون المنظمات التي تحرص علي مسؤوليتها الاجتماعية مما يدفع المنظمات للنجاح.

وبرغم أن كل موظف ينبغي عليه أن يتحلى بأخلاقيات العمل وبالتالي يمارس السلوك الأخلاقي إلا أن إدارة المنظمة ينبغي عليها أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل العاملين يلتزمون بتلك الأخلاقيات. فقد نجد من العاملين من هو مؤمن بها ومنهم من لا يكترث بها.

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لجميع العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمات أن تروج للسلوك الأخلاقي؟

بمعني ما هي مظاهر السلوك الأخلاقي الذي إذا قامت به المنظمة يستشعر العاملين والعملاء وجميع الجهات ذات الصلة بها أن تلك المنظمة تمارس سلوكيات أخلاقية؟

والإجابة هي أن المنظمة تستطيع من خلال بعض السياسات أن توضح ذلك ومنها:

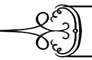
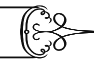
أولا: اختبار المنظمة لمدي أخلاقية قراراتها المتخذة:

ويمكن أن يتم ذلك باستخدام المعايير التالية:

١- هل القرار مقبول اجتماعيا؟

٢- هل هو عادل؟ أي هل تمت المعاملة بالمثل؟ فمثلا إذا قام عاملان بنفس الأنشطة وبنفس الكفاءة هل يتقاضيان نفس الأجر؟

٣- هل يراعي مصلحة الأغلبية؟ بمعني أن القرار المقبول أخلاقيا هو الذي يجلب النفع للأغلبية أو يدرأ الضرر عن الأغلبية وليس يحقق النفع لفرد معين أو يدرأ الضرر عنه مع الإضرار بالآخرين.

ثانيا: إجراء المراجعة الأخلاقية (*Ethics Audit*):

أي إجراء التقييم الأخلاقي لسلوك المنظمة والعاملين لديها بشكل دوري مثل تقييم أدائها المالي، وذلك من أجل اكتشاف أي انحرافات أخلاقية ومعالجتها باستمرار.

دور الهيئات الأكاديمية في إرساء أخلاقيات العمل:

يلقى موضوع أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا في الأوساط الأكاديمية (المدارس والجامعات) في الدول الأجنبية وذلك انعكاسا لتزايد أهميته في الواقع العملي. فنجد أنه أمرا شائعا أن أكثر الهيئات التعليمية تدرس مادة في الأخلاقيات عموما وأخلاقيات العمل علي وجه الخصوص.

من أمثلة هذه البرامج ما يعرضه الرابط من مادة أخلاقيات الهندسة والتي تدرس لطلبة الهندسة في جامعة أمريكية (أخلاقيات الهندسة في *M IT*).

أما في مجال دراسة إدارة الأعمال فإنه من الشائع في الجامعات الأوروبية والأمريكية أن تكون هناك مادة متعلقة بأخلاقيات العمل. هذه المادة تكون إجبارية في بعض الجامعات وتكون اختيارية في البعض الآخر. الموقع التالي يعرض معلومات عن مادة أخلاقيات العمل في مجموعة من الجامعات في برامج ماجستير إدارة الأعمال *MBA* (*The Enhancing MBA*).

وكما ورد بالحديث الشريف"إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم" أي أنه يحتاج التخلق بالقيم والأخلاق قدرا من التعليم - فالإنسان عدو ما يجهل - والوقت والتدرج والإرادة والإدارة والتدريب والممارسة وإعادة هندسة ثقافة وقيم المجتمع ككل علي نحو أعم والثقافة التنظيمية للمنظمات علي نحو أخص حتى يتمكن الإنسان من التطبيق العملي التلقائي لتلك القيم.

دور المنظمات في إرساء أخلاقيات العمل:

إن اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن يجب علي إدارة المنظمة ألا تعتمد فقط على التزام العاملين بأخلاقيات العمل في سلوكهم بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. حيث اتضح بأن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي في ثقافة المنظمة لكي يلتزم به الجميع. وصياغة السياسات المدعمة لتحققه. وإلا في غياب ذلك،



فسيكون لكل موظف مقاييسه الشخصية والتي قد تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. ومن مظاهر هذا الإخلال: انتشار روح العداء والإيذاء بين العاملين، ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه، ترك العاملين يحيكون المؤامرات لبعضهم البعض، عدم احترام العاملين لأخلاقيات العمل، وجود مصالح متعارضة للعاملين مع مصلحة المنظمة، خداع الموظف للعميل أو للمورد أو لمتقدم لوظيفة، أخذ العاملين لهدايا قيمة من الموردين أو العملاء.

ويمكن اتباع عدة الوسائل لترسيخ السلوك الأخلاقي منها:

١- اتباع منهج الإدارة بالقيم:

قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد *(Blanchard and O'connor, 2000)* نظرية الإدارة بالقيم *(Managing By Values " MBV")* باعتبارها اتجاها إداريا حديثا لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين. مضمونه الاستخدام الأمثل للنظام القيمي والتأثير من خلاله علي مخرجات منظمات الأعمال. وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية وتنظيمية قوية. يقوم هذا المنهج على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع: المنظمة، العاملين، والعملاء، المجتمع.

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

١- تحديد أهداف وقيم المنظمة:

وهي أساس لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، حيث يتم تحديد رئيس واحد لجميع العناصر الإنسانية والتنظيمية، وهو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع الإدارة والعاملين بالاعتماد علي العصف الذهني، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في المنظمة، إن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل الإدارة العليا.

٢- نشر القائمة القيمية المتفق عليها:

فلابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، وبناء على ذلك فمن المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يمارس أعضاء المنظمة هذا الميثاق يوميا.

٣- توجيه فلسفة الإدارة وفقا للأهداف والقيم:

أي التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والاتساق بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، وذلك عن طريق توجيه الثلاث مستويات؛ علي المستوي الفردي (فالرئيس وباقي العاملين عليهم متابعة اتساق قيمهم الشخصية مع القيم المتفق عليها)، وعلي مستوي جماعات العمل (إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الجماعات وتعزيز أداءها المتميز وحل ما يعتريها من خلافات)، وعلي مستوي الإداري (بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز).

تقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسة:

١- الشفافية وإزالة الغموض.

٢- تحديد الأولويات.

٣- المشاركة.

٤- الرئيس في المنظمة هو القيم.

٥- الاتصال الفعال.

٦- التوجه بالقيم.

٧- التوافق مع متطلبات التغيير.

٨- تعديل النماذج السلوكية والمواقف وفقا للقيم.

٩- ليست المنظمة هي التي تحول الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، بل هم الأفراد.

<u>٢- تنمية الرقابة الذاتية:</u>

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يراعي مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية لأنه يتقاضي أجرا منها مقابل مراعاة مصالحها.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مر به عبد الله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يختبره إذا سألك مولاك عنها قل له أكلها الذئب، فقال الراعي: فأين الله؟

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة وتقوي الله في كل سلوكياته. لذا فهي من مقومات النجاح المتفق عليها في العالم.

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من ١٤٠٠ موظف، أجاب ٥٨ % منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المرشحين للوظائف (*www.Calcpa.Org*).

ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث نجد أن لديهم نزعة ذاتية للبحث عن الذات وإثبات الذات من خلال العمل . ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (٢%)، وعندما حاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل فشلت. ذلك لأن العاملين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة كما هي.

وسائل تنمية الرقابة الذاتية:

تقوية الوازع الديني لدي العاملين، فكل الأديان السماوية قد دعت إلي مراقبة الله وتقواه في سلوك البشر سواء داخل المنظمات أو خارجها. مصداقا لقوله تعالي "ألم يعلم بأن الله يرى". ومن ثم تنمية الشعور بتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

٣- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن السلوك غير الأخلاقي ينتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه.

ويمكن للمنظمة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاقيات المهنة، يقوم عليه مجموعة من العاملين، ولهذا المكتب رقم هاتف خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاقيات.

وسائل التوعية بهذه الأنظمة:

يجب على إدارة المنظمة والعاملين معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بحقوقه وواجباته. ويجب أن توضع أحكام العمل في مكان ظاهر بكل منظمة لضمان معرفة الجميع بها وأن تكون ثابتة نسبيا.

وفي المقابل يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة الجزاءات تشتمل على الأفعال، والمخالفات (السلوك غير أخلاقي) والمتعلقة بعدم تنفيذ الأوامر، والالتزامات المكلف بها العامل.

٤- القدوة الحسنة:

فإذا وجد العاملون أن المدير لا يلتزم بأخلاقيات المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

٥- استثارة الحس الديني والوطني تجاه الوظيفة:

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأنه مأمور من الله تعالي بإتقان العمل، وأن

العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار الدولة، وتحسين مستوى المعيشة والدخل زاد لديه الالتزام بأخلاقيات المهنة.

<u>٦- محاسبة المسئولين، والموظفين علي حد السواء:</u>

فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما تقوم به الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟.

<u>٧- التقييم المستمر للعاملين:</u>

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما جيدا، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

<u>قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة:</u>

نظرا لكون الثابت الوحيد في عالمنا هو عنصر التغيير فوجب علي الإدارة من آن لأخر قياس المناخ الأخلاقي السائد في المنظمة وتقييم الدور الاجتماعي المتبادل بينها وبين المجتمع بكافة أطرافه المتعاملين معها. أي تقييم مدي التزام المنظمة تجاه كل طرف منهم والمنافع أو الفوائد التي حصلت عليها منهم. وهو ما يطلق عليه "المراجعة الاجتماعية". من أجل التعرف علي مدي التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية وتحديد نقاط الضعف والمشكلات الناتجة عنها والتوصل لحلول مناسبة لها.

ومن أحد الأساليب المستخدمة في هذا المجال هو أسلوب قائمة الاستقصاء، والتي من خلالها يجيب العاملون علي عشرة أسئلة بوضع علامة (✓) للإجابة التي يراها العامل صحيحة وتعبر عن وجهة نظره ومنطبقة علي ما يجري في المنظمة. وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١): قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة

العبارات	موافق جدا (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)
١- تمنح الأهمية الكبرى في المنظمة لمصلحة كل فرد فيها.					
٢- إن اهتمامنا الرئيس هو بما هو أفضل لغيرنا.					
٣- يتوقع أن يطيع الأفراد القوانين ويضعونها فوق مصالحهم.					
٤- إن الاهتمام الأول في المنظمة هو ما إذا كان القرار يخالف أي قانون					
٥- انه من الضروري اتباع قرارات وإجراءات المنظمة.					
٦- إن العاملين في المنظمة يطيعون سياسة المنظمة بدقة.					
٧- إن العاملين في المنظمة يعملون عادة من أجل أنفسهم.					
٨- من المتوقع أن يفعل الأفراد أي شيء لمصلحة المنظمة بغض النظر عن النتائج.					
٩- يعمل الأفراد في هذه المنظمة في ضوء أخلاقياتهم الخاصة.					
١٠- كل موظف بالمنظمة يحدد بنفسه ما هو السلوك الصحيح وما هو الخطأ.					

ويمكن توضيح ما تقيسه كل عبارة من خلال مفتاح القائمة والموضح بالجدول التالي:

جدول (٢): مفتاح قائمة الاستقصاء لقياس المناخ الأخلاقي للمنظمة

العبارات	العنصر الذي يقيسه
١ ، ٢	الاهتمام بالآخرين
٣ ، ٤	الامتثال للقانون
٥ ، ٦	الالتزام بإجراءات وقرارات المنظمة
٧ ، ٨	الحرص علي مصلحة المنظمة (تدرج معكوس)
٩ ، ١٠	الاستقلالية الفردية للموظف

يلاحظ ما يلي علي النتائج:

إذا كان المجموع الكلي أكثر من ٤٠ فمدلول ذلك توافر مناخ أخلاقي مواتي وايجابي في المنظمة.

إذا كان المجموع من (٣٠-٤٠) فإن المناخ الأخلاقي فوق المتوسط.

إذا كان المجموع من (٢٠- ٣٠) فإن المناخ الأخلاقي دون المتوسط.

إذا كان المجموع أقل من (٢٠) فإن المناخ الأخلاقي سيئ.

<u>عقبات تطبيق أخلاقيات العمل:</u>

١- عدم تطبيق العقوبات؛ "فمن أمن العقوبة أساء الأدب"، والعقوبة لا تراد لذاتها، بل لتقويم السلوك غير الأخلاقي للعاملين أو المسئولين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام .

٢- غياب القدوة الحسنة.

٣- ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

٤- عدم (وجود أو وضوح أو تفعيل) النظام .

٥- فقدان روح التفاهم بين المسئول والعاملين.

<u>أخلاقيات عمل مأمولة:</u>

• عدم وجود تعارض في المصالح *(Conflict of Interest)* مثل أن يعمل الموظف في منظمة وفي نفس الوقت يعمل مستشارا لموردها أو يتقاض هدايا أو أجرا من منافسها أو يتملك حصة في منظمة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للمنظمة التي يعمل بها.

فمن الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.

• عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للمنظمة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

• الحفاظ على البيئة، بمعنى عدم تلويثها بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأراضي. لذلك نجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها كأحد أساليب الدعاية لها.

• عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا لهم وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة (*UNICEF-Child Labor*).

• عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى التعامل الداخلي (*Insider Trading*). فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحدا بذلك للاستفادة من هذه المعلومة.

لماذا؟

لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم وهو ما يعاقب عليه القانون ويعرض من يقوم به للمساءلة القانونية. (*Insider Trading* *SEC - US*).

• احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة.

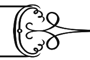
• عدم حصول العاملين على هدايا. أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالا بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل.

• عدم تقاضي رشوة.

• عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.

• عدم التفريق في التعيين والترقيات وما شابه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل. ولذلك نجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.





- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.
- الحفاظ على أمان وصحة العاملين.
- احترام سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم إعلانها.
- عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الشخصية.
- عدم السرقة أو أخذ أموال من المنظمة بغير حق، عدم استخدام مخصصات المنظمة وتسهيلاتها (مثل هاتف، سيارة، ماكينة طبع، أو ما شابه) لتحقيق المصالح الشخصية.

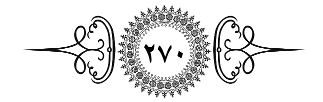
وهل لا توجد تجاوزات في الدول المتقدمة؟

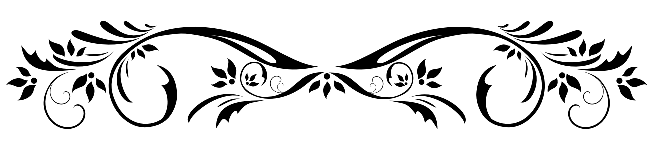
الإجابة، بالطبع لا يخلو الأمر من تجاوزات ولكن القضايا المتعلقة بأخلاقيات العمل تقابل بجزاءات رادعة وبازدراء واحتقار من المجتمع. فيلاحظ مثلا أن الموظف الممارس لسلوك غير أخلاقي لا يجلس وسط أقرانه لكي يحدثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقلل من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضحه أحدهم. ولا نجد موظف يجلس وسط الناس ليفتخر بأنه متهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يخدع زملاءه أو مديريه لأن هذا أيضا سيقابل بالاحتقار.

أخلاقيات العمل في الإسلام:

يوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي يدعو لها القران الكريم و الحديث الشريف وبين التطبيق العملي واليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل. إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطا أساسيا بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإتقان العمل الوظيفي، وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية والتي سبق ذكر أمثلة منها كما وردت بالكتاب والسنة.

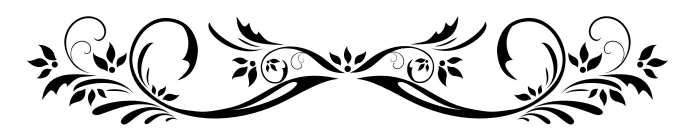
خلاصة القول هو أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة وهي ما تحث عليه الأديان السماوية. ويلاحظ أن هذه الأخلاقيات هي أخلاقيات العمل الأساسية. وقد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفا من شخص لآخر. فهناك شخص يعتبرها جزءا من الدين، وأخر يعتبرها أمرا محمودا، وأخر يخاف أن يحتقره الآخرون وهكذا. وبالتالي فأخلاقيات العمل الأساسية هي فضيلة عند كل المجتمعات.





الفصل الحادي عشر

السلوك السياسي في المنظمة



الفصل الحادي عشر

السلوك السياسي في المنظمة

تجسد منظمات الأعمال في حقيقتها وجودا سياسيا يضم تحالفات بعضها معلن وبعضها غير معلن بين الأطراف التي تتنافس مع بعضها البعض علي الموارد المتاحة من أجل تحقيق مصالحها الذاتية. فالمنظمات علي مختلف أنواعها وطبيعة أعمالها ليست إلا مجتمعات مصغرة أي أنها جزء من المجتمع الذي تعمل فيه بكل ما فيه من إيجابيات وسلبيات. فهي لا تعمل في فراغ، بل تؤثر في المجتمع وتؤثر فيه. وعليه فالعمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وأسباب الانحراف الوظيفي في أي منظمة وفي أي بلد متقدم أو نامي متنوعة قد تعود إما لأسباب داخلية في المنظمة أو أسباب خارجية تعود للمجتمع أو كلاهما.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنظمات ميدان يتنافس فيه العاملون ويتحكم فيه الأقوياء وتستغل فيه الفرص وتصطنع المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح وترسم الخطط.

إن مفهوم السلوك السياسي هو مفهوم تحاشت معظم كتب السلوك التنظيمي طرحه لما يثيره المفهوم من حساسية. كما يتحاشى الأفراد مناقشته لشعورهم بعدم الارتياح عند مناقشته. إلا أن السلوك السياسي هو صورة من صور السلوك في المنظمات ويجب النظر إليه بوصفه سلوك موجود ينبغي دراسته وتحليله والعمل على تفهمه والعمل علي مواجهته بوضع خطة لإدارته وعدم وضع أي قيمة إيجابية أو سلبية تترتب عليه. ومن الضروري لكل من المديرين والعاملين أن يكونوا على دراية ومعرفة بذلك السلوك حتى يمكنهم التعرف إدارة السلوك التنظيمي بشكل مفيد وفعال.

وبهذا الصدد وجب التنويه إلي أن القوة يمكن أن تستخدم بطريقة فيها شيء من الظلم أو الأذى، وأن السلوك السياسي يمكن أن يكون أحد العوامل التي تسهم في إضعاف المنظمة والتقليل من كفاءتها في أداء مهامها. ولذلك يجب على المديرين تحاشي السلوك السياسي في المنظمات قدر المستطاع، وفي الوقت نفسه عليهم أن يقروا بوجوده في المنظمات وأنه من المستحيل تحاشيه تماما.

<u>ماهية السلوك السياسي في المنظمات:</u>

انعكست حساسية الموضوع وحداثته وتعدد الزوايا التي ينظر منها إليه علي تعريفاته. فمنها ما يلي:

♦ السلوك السياسي هو الأنشطة التي يمارسها الأفراد (أو الأقسام) في المنظمة لاكتساب وتنمية القوة وغيرها من الموارد.

♦ التنافس بين مصالح متناقضة للأفراد أو للجماعات من أجل الحصول علي القوة والقيادة.

♦ محاولة التأثير في سلوك الآخرين والأحداث في المنظمة بهدف حماية المنفعة الذاتية وتحقيق احتياجاتهم وأهدافهم.

♦ الوسائل العامة التي يحاول الأفراد بواسطتها الحصول علي القوة واستخدامها.

♦ السلوكيات المقصودة التي يتم تصميمها لتعزيز أو لحماية مكاسب شخص معين.

تأسيسا علي التعريفات السابقة يتضح أن السلوك السياسي هو كل التأثيرات الاجتماعية التي تقع خارج أخلاقيات السلوك الرسمي للمنظمة والهادفة إلي تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهدد المصالح الذاتية للآخرين. فهو سلوك غير مصرح به من قبل المنظمة يهدف لتعظيم المنفعة الذاتية عند الفرد. ويعتبر إدراك السلوك السياسي ظاهرة فردية تعتمد علي كيفية تفسيره للأحداث في المنظمة وسلوك الآخرين من حوله.

وعلي مستوى المنظمة نجد أن السلوك السياسي يمكن أن يستخدم استخداما سيئا يحقق مصلحة المنظمة ويضر بأطراف أخرى متعددة منها المجتمع نفسه. كما أنه يمكن أن يستخدم استخداما مفيدا لكل من المنظمة والأفراد فيها والمجتمع التي تعمل فيه. فبرغم أنه من الصعب تحاشيه أو إلغاءه في المنظمات ولكن يمكن إدارته بحيث يمكن توجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة. وتجدر الإشارة إلي أن هناك عوامل تساعد على خلق السلوك السياسي كما أن هناك أساليب لتحاشي السلوك السياسي بقدر الإمكان.

<u>أهمية دراسة السلوك السياسي في المنظمات:</u>

تتضح أهمية هذا السلوك في المنظمات من خلال تأثيراته الجوهرية علي مجالات اتخاذ القرارات المهمة كتخصيص الموارد، الاختيار، التعين، الترقية، النقل، إنهاء الخدمة وغيرها. إذ توصل أحد الأبحاث الميدانية التي تمت علي (٤٢٨) مدير إلي أن ثلث هؤلاء المديرين يقر بوجود السلوك السياسي في المنظمات التي يعملون بها، وأن له تأثير بالغ علي القرارات المتخذة بالمنظمات، وأنه منتشر في المستويات الإدارية العليا أكثر من المستويات

الإدارية الأدنى، وأنهم يرون أنه سلوك غير عادل وغير موضوعي وبرغم كونه شيء غير مرغوب إلا أنه لا يمكن تجنبه في الحياة التنظيمية.

وبرغم تلك الأهمية إلا أنه ظل لسنوات طويلة بعيدا عن بؤرة اهتمام علماء الإدارة والباحثين والمهتمين بهذا المجال سواء في البيئة العربية أو الأجنبية وذلك برغم شيوعه في الواقع العملي في المنظمات منذ أقدم العصور.

أسباب عزوف الباحثين عن دراسة السلوك السياسي في المنظمات:

١- هيمنة الفكر العقلاني "الرشيد" علي الفكر التنظيمي لفترة طويلة من الزمن.

٢- صعوبة تطبيق مضامين هذا السلوك (كالقوة، والصراع، والتفاوض، والائتلاف،..) في الحياة العملية.

٣- صعوبة الفصل بين السلوك التنظيمي السليم والسلوك السياسي.

٤- إنكار العديد من المديرين لممارسة هذا السلوك داخل المنظمة من منطلق أنه غير أخلاقي.

٥- عدم علانية الكثير من الجوانب المتعلقة بهذا السلوك في المنظمات حيث تتم ممارسته بصورة سرية في أغلب الأحوال.

العوامل التي تساعد على خلق السلوك السياسي:

١) غموض الأهداف التنظيمية وعدم الاتفاق عليها:

فمثلا عند وضع هدف مفاده كسب المنظمة لحصة سوقية كبيرة في السوق الحالي، أو تثبيت موقع المنظمة في السوق الجديد،... هذا الغموض يمهد أرضية خصبة لممارسة السلوك السياسي لأنه يفسح المجال للأفراد لأن يبتكروا العديد من الأساليب لتحقيق مثل هذه الأهداف طمعا في تحقيق منافع ذاتية.

٢) المنافسة الحادة على موارد المنظمة المحدودة:

ندرة موارد المنظمة يجعل العاملين يدركون أنهم سوف يحصلون علي قدر أقل من احتياجاتهم من تلك الموارد، مما سيجعل بعضهم يتجهون لممارسة السلوك السياسي كوسيلة لتضخيم ما يستحقونه من هذه الموارد. كأن يقوم مدير قسم معين بمضاعفة حاجته من المواد أو المخصصات المالية أو تقديم معلومات خاطئة ومضللة من أجل دعم حاجته لتلك المواد.

٣) **زيادة عدم التأكد البيئي:**

والناتج عن تعقد وسرعة تغير البيئة له أثره علي زيادة ممارسة السلوك السياسي. لأن غموض البيئة يتيح تفسيرات عديدة وبالتالي يتم القيام بسلوكيات متنوعة من أجل تقليل حالة عدم التأكد. كذلك فكثرة استخدام المنظمة للقرارات غير الروتينية أو غير المبرمجة تنشط استخدام السلوك السياسي لأن هذه القرارات تحيط بها مواقف غامضة توفر فرصا جيدة للمناورات السياسية.

٤) **التغيير التنظيمي:**

إن اتجاه المنظمات إلي ممارسة التغيير التنظيمي وإعادة تصميم الأعمال لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية يشجع العاملين علي ممارسة السلوك السياسي.

٥) **تعدد واختلاف الأفكار عن المنظمة ومشاكلها:**

ينتج عنه تعدد وتناقض المعلومات المتعلقة بالأوضاع في المنظمة والمواقف التي تواجهها.

٦) تعقد وعدم وضوح إجراءات اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بالأفراد.

٧) الاختلاف في المهام والواجبات.

٨) التأثير المتبادل بين الأفراد والأقسام.

١٠) ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

١١) قلة عدد القواعد والسياسات المنظمة للعمل.

١٢) مكافأة السلوك السياسي في المنظمة.

١٣) صعوبة قياس ومكافأة أداء العاملين بدقة.

نماذج السلوك السياسي:

في الواقع العملي يمكن أن نجد عدة نماذج للسلوك السياسي داخل المنظمة منها:

١- نموذج العملية (*Process*):

ويري هذا النموذج السلوك السياسي كعملية تتكون من عدة مراحل مترابطة بعلاقات تبادلية. حيث أوضحا (*Verdenburgh and Maurer, 1984*) إن السلوك السياسي داخل المنظمة هو عملية تتكون من ثلاثة مراحل هي:

أ- المدخلات:

وتشتمل علي الظروف السابقة (الخصائص الشخصية للأفراد، خصائص الجماعة، الظروف الموقفية).

ب- آلية العملية:

وتشمل الأهداف، الأدوار، الاستراتيجيات. بالإضافة إلي الحساسية السياسية التي تؤكد علي مدي الوعي بأهمية المبادئ التي تحكم السلوك، والاتجاه نحو الأنشطة غير المعلنة، والمعرفة بأهمية الآخرين.

ت- المخرجات:

وتمثل النتائج وتختلف باختلاف المنظمات.

٢-**نموذج الائتلاف** (*Coalition*):

ويري هذا النموذج السلوك السياسي كائتلاف. حيث يرى رواده (*Macmillan, 1973,& Huff,1980*) إن المنظمة في حقيقتها ائتلاف سياسي يضم مجموعة من ائتلافات فرعية تتصارع فيما بينها للحصول علي الموارد النادرة أو لتحقيق مكاسب إدارية معينة داخل المنظمة. وذلك كما يلي:

أ- نموذج أصحاب المصلحة لمكملان (*Macmillan, 1973*):

أكد النموذج علي أهمية طلبات أصحاب المصلحة (*Constituencies*) المقدمة إلي إدارة المنظمة لأنها تساهم في وضع القرار بصيغته المناسبة. وأصحاب المصلحة هم الجماعات الضاغطة (الداخلية والخارجية) والتي تأخذ منها المنظمة الموارد أو الدعم من أجل استمرار تواجدها. ويجب علي إدارة المنظمة أن تفاعل بين طلبات الائتلافات المهمة والمبدأ الذي تتبناه الإدارة، صاحبة القرار المنطلق من سياسة المنظمة ومصالحها. وتسفر المناقشة بين الطرفين إلي تسوية الموقف بما يحفظ مصالحهما معا. وبالتأكيد فإن المنظمة تستطيع أن تحقق في هذه الحالة ربحا مناسبا بدلا من الربح الكبير الذي تستثمره لزيادة تأثيرها وقوتها في الوسط الذي تعمل فيه.

ب- نموذج النظم السياسية لهف (*Huff,1980*):

ويطلق عليه أيضا نموذج الجماعة. ويؤكد علي دور الأفراد الذين يرتبطون بمصالح خاصة لتحديد القرارات الأساسية في المنظمة. ويري النموذج أن المنظمة كيان سياسي (*Political Entity*) يضم مصالح متباينة تتقاطع مع الوضع الرسمي للمنظمة. ومن أجل فرض المطالب علي المنظمة، تقوم هذه الجماعات بالتنسيق أو التفاوض أو الضغط علي المنظمة لكي ترضخ لمطالبها. فتتخذ سلسة من القرارات الهادفة إلي المحافظة علي المنظمة كنظام سياسي مستقر.

٣-<u>النموذج الموقفي (الظرفي):</u>

يؤكد رواد النموذج (*Hickson,1971 & Pfeffer,1981*) علي أهمية عوامل البيئة الخارجية والداخلية في التركيب السياسي للمنظمة (الصراع، وتوزيع القوة، و السلوك السياسي) وفي تشكيل القرارات الإدارية بعيدا عن ما اصطلح عليه في نظريات التنظيم التقليدية بالسلوك العقلاني أو السلوك المثالي الصالح لكل زمان ومكان. وذلك كما يلي:

أ- نموذج هكسون (*Hickson,1971*):

تعد نظرية المواقف الاستراتيجية (*Strategic Contingencies Theory*) من أكثر النظريات شيوعا في مجال القوة التنظيمية الأفقية (أي التي بين الأقسام أو الوحدات الإدارية الفرعية بالمنظمة بخلاف القوة العمودية بين الرئيس والمرؤوس). وتعني المواقف الاستراتيجية مجموعة الأحداث أو الأنشطة التي تحدث داخل وخارج المنظمة والتي تعد ضرورية لتحقيق أهدافها. وتركز النظرية علي القسم كأساس للتحليل بدلا من الأفراد. وهي بذلك ترسم صورة واضحة للقوة عندما تركز علي مصادرها الهيكلية – وليس الفردية- دون الاهتمام بالخصائص الشخصية للعاملين عند تفسير اختلافات القوة. وتري أن القسم سيمتلك قوة أكبر من الأقسام الأخرى في المنظمة بناء علي ثلاثة مواقف استراتيجية:

١- مدي قدرة القسم علي التلاؤم مع حالات عدم التأكد التي تواجه المنظمة.

٢- مدي إمكانية استبدال أنشطة القسم.

٣- مدي قوة ارتباط أنشطة القسم مع بقية أقسام المنظمة ودرجة المركزية هذه الأنشطة.

ب-نموذج فيفر (*Pfeffer,1981*):

يري فيفر أن أسباب نشوء الصراع واستخدام السلوك السياسي (علي مستوي الوحدات التنظيمية) في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في ثلاثة محاور هي:

١- الاعتماد المتبادل بين الأقسام: أي أن ما يحدث لطرف معين (فرد، جماعة، قسم) يؤثر ويتأثر بما يحدث للآخرين.

٢- عدم تجانس أو تعارض أهداف أو قيم أو ادراكات العاملين.

٣- ندرة عرض الموارد المتاحة مقارنة بالطلب عليها. إذ أن مجرد المشاركة في الموارد لا يسبب الصراع، ولكن النقص في عرضها مع الزيادة في طلبها هو الذي يحث الأطراف المتشاركة فيها علي الدخول في صراع سياسي. فمثلا الأموال المخصصة لقسم معين تحرم في نفس الوقت قسم أخر من انجازه لأهدافه بسبب افتقاره للأموال اللازمة لذلك، كما أن تخصيص مركز وظيفي لترقية أحد الأفراد يحرم فردا أخر من الترقية.

العلاقة بين القوة والسلوك السياسي:

برغم وجود ارتباط قوي بين المفهومين إلا أنهما مختلفان.

تعرف القوة على أنها القدرة أو الطاقة على التأثير في سلوك الآخرين لكي يتصرفوا أو يعتقدوا بالشكل الذي لم يكن يفعلوه سابقا. وهي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية لإظهار القوة. ومصطلح القوة غير مرئي (*Invisible*) في المنظمة وينطبق على الفرد والجماعات وفرق العمل والأقسام داخل المنظمات، وكذلك على المنظمات والدول.

وتستخدم الموارد المختلفة وطريقة توزيعها للتأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، كما أن طريقة وضع الأهداف ومدى الحرية في وضعها من الوسائل التي تستخدم للتأثير في السلوك، فعندما تعطى صلاحية لفرد أو لقسم أو لجماعة في تحديد أهدافها وفي طرق تحقيق تلك الأهداف فإن هذا من شأنه أن يحدث تأثيرا في سلوك واضعي الأهداف.

والسلوك أيا كان نوعه يحدث نتيجة عوامل لها تأثيرها في تشجيع تكراره أو في تحاشيه. فسلوك الطفل في المنزل ما هو إلا نتيجة لما يمارسه الأب أو الأم من وسائل مؤثرة في تشجيع هذا السلوك أو الامتناع عنه. ويحدث الشيء نفسه في المنظمات حيث يكون سلوك الفرد في المنظمة هو نتيجة لما يمارسه المدير من تأثير من خلال استخدامه لوسائل تأثير متعددة.

ومفهوم القوة هو مفهوم اجتماعي بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم. فالفرد يوصف بأن لديه القوة في علاقته بالآخرين. وممارسة التأثير والقوة شيء يحدث يوميا. فالأفراد يمارسون القوة والتأثير دوما.

خصائص القوة التنظيمية:

١- **كامنة** (*Latent*):

أي أن القوة شيء كامن يمتلكه الأفراد وقد يستخدموه أو لا يستخدموه. فهي بمثابة أداة أو سلاح قد لا يستخدم أبدا، فعملية تملكها لا يعني استخدامها بالضرورة.

٢- **نسبية** (*Relative*):

فما يملكه الفرد من قوة علي شخص أخر يعتمد إلي حد بعيد علي خبرة الأطراف المتفاعلة وترتيباتها الوظيفية في المنظمة. فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة علي موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة علي موظف أخر داخل نفس المنظمة.

٣- **مدركة** (*Perceived*):

حيث تعتمد القوة علي اعتقادات الفرد وتصوراته من أن الفرد الأخر يمتلك خصائص معينة. بمعني أنه إذا كان الفرد (س) يؤمن بأن (ص) يمتلك قوة تؤثر فيه فسوف يخضع له بمقدار إدراكه لذلك التأثير.

٤- **متغيرة** (*Dynamic*):

فالقوة ليست ثابتة بل دائمة التغيير عبر الزمن. فمن يمتلك قوة اليوم قد يفقدها غدا لأسباب متنوعة بعضها ذاتي وأخر ناتج عن طبيعة التفاعل الاجتماعي.

٥- **علاقة اعتمادية** (*Dependency*):

القوة هي دالة للاعتمادية، بمعني كلما اعتمد فرد (س) علي (ص) ازدادت قوة (ص)، كذلك تزداد قوة تأثير (ص) علي (س) إذا كان يسيطر علي شيء يرغبه (س).

<u>استخدامات القوة:</u>

إن النظر إلي القوة علي أنها الشيء الذي يستطيع الفرد استخدامه لجعل الآخرين يتصرفوا بالطريقة التي يريدها تعد وجهة نظر صحيحة ولكنها غير كاملة نظرا لأن هناك استخدامات أخري عديدة للقوة منها:

١- **القوة من أجل الهيمنة والسيطرة** (*Dominance*):

وهي القوة التي يستخدمها الفرد لجعل الآخرين يتصرفوا بطريقة معينة.

٢- **القوة من أجل التعزيز والدعم** (*Empowerment*):

وهي القوة التي تعطي للآخرين الوسائل للعمل بحرية أكثر وهم واثقين من أن فرد أو جهة معينة تدعمهم وتساندهم في هذا العمل.

٣- **القوة من أجل المقاومة** (*Resistance*):

وهي القوة التي تحمي الفرد من الآخرين وتساعده علي مقاومتهم.

ويشير ما سبق إلي أن القوة أكثر من كونها مجرد وسيلة لتغيير سلوك الآخرين. فبرغم أهمية هذه الوظيفة إلا أن القوة تستخدم أيضا لمساعدة الآخرين ليعملوا بحرية اكبر، ولمنع الآخرين من إجبار الفرد علي القيام بسلوكيات لا يرغبها، ومساعدته علي المقاومة والتمسك بسلوكيات معينة يرغبها أو يرتاح إليها.

<u>البعد الإيجابي للقوة:</u>

وبوجه عام فالقوة هي التي تسير الأعمال وبدونها لا ينجز العمل سواء في منظمة صغيرة أو كبيرة، كذلك نجدها في أي علاقة بين فردين أو أكثر. ففي حالة الإذعان الطوعي

والواعي فهي تعد ظاهرة ايجابية وبعكسه ستظهر حالات الصراع ومقاومة التغيير. هنا يظهر البعد الايجابي للقوة في إطار النتائج. إن عكس القوة ليس الحرية (*Freedom*) وإنما السكون وعدم الحركة (*Static*). وعليه فتفعيل القوة أمر ضروري من قبل الإدارة في سبيل تحقيق نتائج مرغوبة وبشكل فعال.

البعد السلبي للقوة:

أحد أهم الآثار السيئة للقوة أنها تفتح الباب أمام السلوك السياسي غير الأخلاقي.

التغييرات في علاقات القوة الأساسية:

إن القوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة (الديناميكية)، وبتغير الأفراد والأوقات. في السابق كانت لدى الوزارات والإدارات الحكومية والمنظمات الكبرى القوة في الاختيار من بين ذوي الكفاءات ممن يتقدموا للعمل بها، وفي الوقت الحاضر تجد تلك المنظمات صعوبة في جذب هذه الكفاءات بسبب تحول القوة من تلك المنظمات إلى هؤلاء الأفراد.

ويحدث الشيء نفسه بالنسبة لبعض التخصصات والأفراد. كما أن التغير في القوة يشمل العلاقة بين الموظف وصاحب العمل. ففي وقت ما كان صاحب العمل هو الطرف القوي في هذه العلاقة وبتغير الظروف أصبح الموظف هو صاحب القوة. وهكذا تتحول القوة من صاحب العمل إلى العاملين، من الشركات الكبيرة إلى شركات ذات حجم متوسط، من الحكومة إلى القطاع الخاص، من المديرين إلى حملة الأسهم.

وتأسيسا علي ما سبق يتضح أن مفهوم القوة يرتبط بالقوة الكامنة أو المحتملة، أما القوة الفعلية في حالة الممارسة فيطلق عليها السلوك السياسي.

مصادر القوة من خلال العلاقات بين الأفراد:

تتكون مصادر القوة من خلال العلاقات بين الأفراد من الآتي:

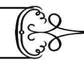
١. **قوة المكافأة:**

وهي تتمثل في قدرة الفرد على مكافأة السلوك المرغوب. فعندما يشعر الفرد أن سلوكا معينا سوف يترتب عليه مكافأة فسوف يقوم بهذا السلوك بوصفه فردا في أسرة أو موظفا في منظمة أو في أي علاقة بين فردين أو أكثر.

٢. **قوة العقاب:**

وهي تتمثل في قدرة الفرد على معاقبة السلوك غير المرغوب. فعندما يشعر الفرد أن سلوكا معينا سوف يترتب عليه عقاب معين فسوف يمتنع عن القيام بهذا السلوك بوصفه فردا في أسرة أو موظفا في منظمة أو في أي علاقة بين فردين أو أكثر.





٣. **قوة الشرعية:**

وهي القوة التي تستمد من قوة القانون. وتتمثل في قوة المدير بناء على موقعه الرسمي في المنظمة.

٤. **قوة الخبرة:**

وتتمثل في تلك المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها.

٥. **قوة المرجعية:**

تعني قوة التأثير التي تنبع من الاحترام والإعجاب والمحبة التي يحملها فرد تجاه آخر.

العلاقة بين مصادر القوة:

توصف العلاقة بين مصادر القوة بالصفات الآتية:

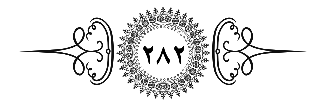
١. مصادر القوة لا تعمل باستقلالية عن بعضها البعض.

٢. استخدام وسيلة من وسائل القوة قد يعزز أو يقلل من فعالية استخدام مصادر القوة الأخرى. فمثلا عندما يستخدم المدير قوة العقاب بكثرة فإن هذا سوف يؤدي إلى التقليل من فعالية قوة المرجعية. كما أن استخدام المدير قوة المكافأة بكثرة سوف يؤدي إلى زيادة فعالية قوة المرجعية.

٣. تستمد قوة المكافأة وقوة العقاب وقوة الشرعية من المنظمة. بمعنى أن المنظمة يمكن أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

٤. تستمد قوة المرجعية وقوة الخبرة من الشخصية. بمعنى أن شخصية المدير هي التي تحدد قوة تأثير تلك القوة ولا تستطيع المنظمة أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

أما بالنسبة للسلوك السياسي فيركز بصورة أكثر علي ماذا يفعل الأفراد من أجل الحصول علي القوة والاحتفاظ بها. فهو يتضمن جميع السلوكيات التي يستخدمها الفرد لتحقيق غاية معينة يعجز عن تحقيقها بالأساليب الرسمية. أي أنه سلوك غير شرعي (كالخداع، المراوغة، المداهنة، النفاق) يحتاج إلي استخدام أحد مصادر القوة من أجل الحصول علي القوة واستخدامها لتحقيق مآرب شخصية. فهو يعكس كل الجهود غير الرسمية التي يمارسها الأفراد أو الجماعات بهدف التأثير في الأهداف والمعايير والعمليات الخاصة بصناعة واتخاذ القرارات في المنظمة لتحقيق مكاسب شخصية. وعليه فالمكون الأساسي للسلوك السياسي هو المهارة والقدرة والرغبة في ممارسة التأثير لتحقيق أهداف ذاتية.



افتراضات السلوك السياسي:

المنظمة في ضوء نظريات التنظيم التقليدية هي كيان عقلاني رشيد لها أهدافها وسياستها واجراءاتها التي تمكنها من توظيف مواردها برشد بعيدا عن الانفعال والانحياز والارتجال. فالتحاق الفرد بالمنظمة يعني في حد ذاته أنه سوف يتصرف بطريقة رشيدة لتحقيق أهدافها. والعقلانية وفقا لنظريات التنظيم التقليدية هي سمة من سمات المنظمة كما أنها من أهم الأسباب التي تؤدي إلي النجاح التنظيمي كما يفترض أصحاب المدرسة التقليدية في الإدارة.

ولكن مع بداية السبعينيات تزايد اقتناع علماء الإدارة بأن الأفراد يخصصون الكثير من أوقاتهم وطاقاتهم في تحقيق مآربهم الشخصية والتي غالبا ما تكون علي حساب أهداف منظماتهم. وهذه هي القاعدة التي ينطلق منها السلوك السياسي. فهو يفترض أن المنظمة ميدان معركة يتبارز ويتصارع فيه فرسان القوة بسبب اختلافهم في القيم والاعتمادية التبادلية وندرة المورد وعدم التأكد البيئي. وعادة في مثل هذا الوضع يصعب تنفيذ الأهداف بطريقة رشيدة. فتحيزات الأفراد تؤثر علي قراراتهم. وعليه فإن هذه الرؤية تدعو إلي ضرورة إعادة تنقيح نظرية المنظمة، لأنها تدرك محدودية عقلانية متخذ القرارات الإدارية، وتعترف في الوقت نفسه بوجود المصالح والأهداف المتعارضة للعاملين في المنظمة.

وفيما يلي بعض افتراضات السلوك السياسي:

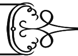
١- صعوبة إيجاد معايير تنظيمية يتفق عليها الجميع. إذ يضع الأفراد معايير لفاعلية وكفاءة المنظمة بالطريقة التي تتفق مع قيمهم وأهدافهم. وعليه فإن لكل منظمة نموذج خاص بها في ضوء العاملين لديها.

٢- المعلومات غير متاحة دائما (فهي تحجب أو تعلن وفقا لأهمية الفرد أو الجماعة). كما أن التعامل معها يخضع للتحريف والتحيز. فالأفراد يفسرون المعلومات في ضوء اهتماماتهم وتحيزاتهم الشخصية.

٣- في أغلب الأحوال لا يوجد تخطيط مسبق للهيكل التنظيمي. فهو ينشأ استجابة لمختلف الضغوط. وتأثير القيادات الإدارية علي اختيار نوع هيكل المنظمة واضح تماما. فالأقوياء يختارون ويصممون الهيكل المفضل لديهم دون مراعاة للظروف الأخرى.

٤- لا توجد علاقة محكمة ودقيقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية. فالعلاقات بينهما مرنة ومتغيرة. وسواء كان هيكل المنظمة أو خططها غير ملائمة لمتطلبات البيئة الخارجية، فقد لا يلاحظ هذا الوضع. وحتى في حالة ملاحظته فإن البيانات المتاحة لتحديد أوجه القصور غالبا ما تكون غامضة ويصعب تفسيرها أو تحديد الخطأ ومن المتسبب فيه. ومن





هنا يمكن استنتاج أنه بإمكان الأفراد التكيف مع كل أنواع السلوك الملائمة جدا لتحقيق مصالحهم الذاتية ولكنها قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمة.

٥- الأفراد غير متعاونون، فهم أنانيون ويسعون إلي تحقيق مصالحهم الذاتية. فالمنظمة عبارة عن مجموعة من مراكز القوى المتناحرة. فمثلا كالصراع بين المدير والعاملين، والاستشاري والتنفيذي، والعمال والإدارة.

مناورات السلوك السياسي:

بناء علي ما سبق تناوله من إطار نظري للسلوك السياسي سيتم تناول هذا السلوك عمليا. أي النظر في الكيفية التي يتصرف بها الأفراد وماهية الوسائل والأساليب التي يستخدمونها في سبيل تحقيق أهدافهم. هذه الوسائل والسلوكيات تعرف بـ استراتيجيات ومناورات السلوك السياسي.

وبرغم وجود تشكيلة متنوعة من احتمالات ممارسة هذا السلوك، إلا أن ممارسته تحكمه ثلاثة عوامل أساسية هي كما يلي:

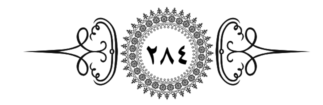
١- **أهداف الفرد:** أي ماذا يأمل الفرد تحقيقه مستقبلا.

٢- **الخصائص الشخصية للفرد:** فبعض السلوكيات السياسية أكثر تقبلا من قبل الفرد بينما بعضها الأخر تجد استهجانا لديه.

٣- **الموقف:** حيث يضع إطارا يحدد بموجبه السلوك الممكن استخدامه.

يلاحظ علي هذه السلوكيات أن بعضها يمارس سرا. لأن الفرد لا يستطيع ممارستها علنا بينما هناك البعض الأخر يسهل ممارسته علنا، كما أن بعض الممارسين الماهرين يستخدم مناورات علنية لتغطية سلوكيات أخري غير علنية أو مستترة.

وفي دراسة أجريت لمراجعة دراسات (٣١) باحث أمريكي غطت دراساتهم فترة ١٩٥٦-١٩٩٣ للوقوف علي أنواع التكتيكات أو المناورات السياسية التي يتبعها المديرون لحل الصراعات والنزاعات السياسية داخل المنظمة اتضح وجود سلوكيات متنوعة يمارسها المدير في مناوراته السياسية؛ كاستراتيجية تكوين الائتلافات والتحالفات مع أصحاب الشأن والنفوذ في المنظمات الأخرى (*Networking*) القادرين علي مناصرة وحماية ومساندة المدير عند الضرورة، وإستراتيجية التوظيف الانتقائي للمعلومات (*Dominate Information Flows*)، وتقديم التأييد أو الإنذار والتهديد، والتقرب من الرؤساء والتودد لهم، والتفاوض والمساومة، واستخدام المكافآت والأجور وبناء الهالة وتكوين الانطباع الجيد، والتلاعب في مواقيت الاجتماعات وترتيب الموضوعات في جدول الأعمال الذي سيعرض في الاجتماعات، واتباع سياسة فرق تسد.



ونظرا لطبيعة الموضوع فالوقوف علي جميع صوره وأسبابه غاية صعبة المنال. لأن المعرفة بجميع أساليب التسييس التنظيمي لازالت محدودة لأنه سلوك غير رسمي وكذلك فإنه يمارس في الخفاء في الكثير من المواقف، ومما يعقد الأمر أكثر أن بعض ممارسيه يجهلوا أنهم يمارسوه أو يعلموا ولكن يتظاهرون بالجهل.

الممارسات السياسية غير الأخلاقية:

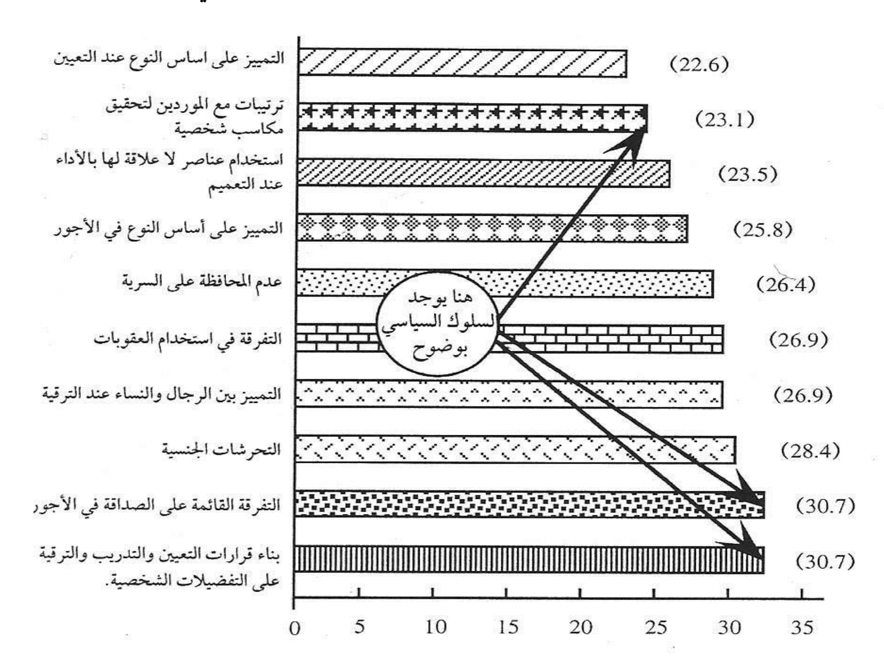
نظرا لأن الحاجة إلي القوة شيء أساسي بين الأفراد، لذا فإن اختلاف القوة بين العاملين في المنظمة قاعدة لا استثناء. وطالما أن هناك تباينا واضحا في خصائص العاملين وميولهم نحو كيفية الحصول علي القوة واستخدامها، لذلك فمن غير المستغرب وجود من يحاول إساءة استخدام القوة والتصرف بها بأساليب غير أخلاقية. وبناء علي ذلك يمكن توقع نتائج سلبية من العمليات السياسية. مثل انخفاض الروح المعنوية، الانحراف عن الأهداف التنظيمية الرئيسة نتيجة لتزايد اهتمام العاملين بكيفية تخطيط هجماتهم علي الآخرين أكثر من اهتمامهم بتحسين أدائهم للأعمال. فكلما زاد الاعتراف بوجود السلوك السياسي في المنظمة، قل إحساس العاملين بالثقة والأمان وزاد إحساسهم بالاغتراب الاجتماعي.

من أمثلة السلوكيات السياسية غير الأخلاقية والتي تهدف إلي تحقيق مصالح شخصية بحتة بعيدة عن تحقيق أهداف المنظمة؛ الحيل السياسية التي تعتمد علي أساليب التجسس (كالتصنت علي الآخرين) والهادفة إلي انتهاك حرمة الآخرين وخصوصياتهم ، وممارسة التحايل واللف والدوران علي القواعد والتعليمات (كأن يرفض المدير الموافقة علي طلب لأحد العاملين علي أساس مخالفته لسياسة المنظمة، بينما يوافق لطلب مماثل لموظف أخر من المقربين بحجة أن هناك أسباب خاصة تؤيد ذلك)، واتباع سياسة فرق تسد (*Divide and Rule*)، ووضع القدم في الباب (*Step In A Door*)، وإلصاق التهم للآخرين (*Escape Goating*) فالذين يتصارعون ويلعبون أدوارا سياسية بهذه المواصفات لا يترددون في تجميع الأخطاء لإسقاطها علي منافسيهم، أو أنهم يحملون مسئولية التصرفات المنحرفة التي نفذوها لأحد الأبرياء ليكون الضحية ويبقون هم بعيدين عن طائلة القانون.

وعلي مستوي المنظمات فمن أمثلة السلوكيات السياسية غير الأخلاقية والتي تهدف لتغليب مصالحها الخاصة علي حساب المصالح العامة فمثلا عندما أخفي (*Manville corporation*) البراهين الدالة علي أن استنشاق مادة معينة يقتل العمال، أو عندما فشلت فورد في تصحيح الأخطاء التي تؤدي إلي اشتعال خزان البنزين في السيارة بنتو عند اصطدامها بآخري من الخلف، أو المنظمات التي تلقي بالنفايات الكيمائية السامة في الأنهار والبحار.

وفي دراسة أجريت في هذا المجال تم استقصاء ١٠٠٠ من مديري إدارات الموارد البشرية بالمنظمات عن الالتزام بالأخلاق في مختلف الأنشطة الإدارية. وقد أشاروا إلي أن هناك عددا من الممارسات السياسية المرتبطة بسوء استخدام السلطة وتضم هذه الممارسات اتخاذ قرارات الأفراد بناء علي المحاباة والعلاقات الشخصية وليس علي أساس جودة الأداء، وكذلك تأسيس الفروق في المرتبات علي أساس الصداقة. هذين النوعين من الممارسات كانا أكثر الممارسات غير الأخلاقية الخطيرة التي ذكر ما يزيد عن ٣٠% من مديري إدارات الموارد البشرية أنهم يواجهونها بكثرة. وهناك نوع أخر من هذه الممارسات التي ذكر ما يزيد عن ٢٣% من هؤلاء المديرين أنهم يواجهون كثيرا وهو عمل ترتيبات تعود إلي مكاسب شخصية مع الموردين أو مع وكالات الاستشارات. وذلك كما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (١): أمثلة من ممارسات السلوك السياسي



مسببات السلوك غير الأخلاقي:

قديما كان هناك الكثير من السلوكيات غير الأخلاقية من جانب رجال الأعمال وما زالت فعلي سبيل المثال أشارت الدراسات (*Greenberg, Baron, 2000*) إلي أن روكفلر (*J. D. Rockefeller*) مؤسس شركة ستاندرد أويل (*Standard Oil*) كان يقوم بإعطاء رشوة للكثير من السياسيين ومتحدي القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل أن يحتكر صناعة البترول.

لا يشك أحد في أن هناك خللا ما في تطبيق أخلاقيات العمل في القطاعين العام والخاص، ويدل علي ذلك الإحصائيات العالمية والمحلية، ومنها على سبيل المثال:

- نشرت دراسة سعودية أن ٦٩ % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم، وأن ٥٤ % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية، وأن ٦٠ % يخرجون قبل نهاية الدوام.
- نشر موقع *www.Valuebasedmanagement.Net* في أبريل ٢٠٠٤ م، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفا لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات، ولا تساعد العاملين في تعليم الأخلاقيات.
- نشر موقع *www.Recruitersworld.Com* عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل.
- نشرت شركة كلاود بو عام ٢٠٠٢ م أن ٤٥ % من العاملين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كالأقلام والكتب معهم، وأن ٦٥ % من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية (*www.Cloudbow.Com*)

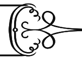
ومن أجل التمكن من مكافحة أو علاج آفة فلابد من دراستها وتحليلها ومعرفة مسبباتها لنتمكن من القضاء عليها أو علي الأقل تحجيمها إلي أدني حد ممكن.

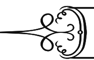
إذا فمن الأهمية بمكان معرفة ما هي المسببات وراء قيام المنظمات بسلوكيات غير أخلاقية؟ وما النتائج التي ترتبت علي تلك المسببات والتي أدت في النهاية إلي دفع المنظمات لمثل تلك السلوكيات؟

والإجابة يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول (١): مسببات السلوك غير الأخلاقي

السبب	النتيجة المترتبة عليه
١- ضعف الوازع الديني.	إذا لم تستحي من الله فافعل ما شئت.
٢- إعطاء المجتمع لقيمة عالية للنجاح الاقتصادي.	محاولة الجميع تحقيق المكسب المالي بأي ثمن.
٣- عدم وضوح سياسيات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي.	التباس الأمر أحيانا علي العاملين وعلي الإدارة في التفرقة بين ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي (المنطقة الرمادية).
٤- المنافسة الضارية سواء بين العاملين أو بين المنظمات.	أن العاملين والمنظمات لا تضع أمامها إلا هدف واحد هو النجاح وهزيمة الخصم لمواجهة المنافسة حتى لو تحقق ذلك بأساليب غير شريفة.
٥- تركيز المنظمات علي تطبيق نصوص القانون بحذافيره وليس بروحه (مثل القاعدة القانونية التي تنص بأن لا يعذر أحدا بجهله القانون وأن القانون لا يحمي المغفلين).	التزام الأفراد بالحد الأدنى في كل شيء (العمل، المعاملة، التحلي بالأخلاق) بالقدر الذي يحمي من عقاب مخالفة القانون وليس التزام أدبي نابع من الذات مرجعه الاقتناع الشخصي.
٦- اعتبار المنظمات أن الربح هو الهدف الوحيد لها.	خلق وسيادة ثقافة تنظيمية تشجع العاملين علي عمل أي شيء في سبيل تحقيق الربح.
٧- عدم تفهم الإدارة لاحتياجات العملاء والعاملين للسلوك الأخلاقي.	التشجيع علي السلوكيات غير الأخلاقية.
٨- ضعف الرقابة علي السلوك الأخلاقي.	عدم التزام ضعاف النفوس بالسلوك الأخلاقي، حيث أنه عادة ما يكون الخيار الأصعب.
٩- اعتياد السلوك غير الأخلاقي. فمثلا سيادة فكرة أن العميل يجب أن يكون حذر ويجرب المنتج قبل الشراء لأن البائع سيغشه.	اعتقاد بعض الأفراد بأنه من المقبول أن يقوموا بسلوك غير أخلاقي لا لشيء إلا لأن الآخرين يتوقعون منهم ذلك بدلا من محاولة تحسين الصورة الذهنية عنهم.





تبريرات السلوك غير الأخلاقي:

عادة ما يحاول الإنسان أن يبرر سلوكه غير الأخلاقي أمام نفسه أو الآخرين كما يلي:

١- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه مقبول قانونا، أي لا يعاقب عليه القانون، ويتناسى أن القانون لا يمثل في غالبية الأحوال إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول اجتماعيا وأخلاقيا.

٢- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه سيجني منه فوائد ومنافع شخصية له (كالرشوة) أو أنها تعويض عن انخفاض الأجر، ويتناسى أنه بذلك يسلب الآخرين حقوقهم.

٣- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما يعود بالنفع علي المنظمة التي يعمل بها وربما يحقق أهدافها في الأجل القصير، ويتناسى أنه بذلك يضر بمصالحها وسمعتها علي المدى الطويل ويخسرها عملائها والجهات الرقابية بالدولة.

٤- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما لم يعلمه الآخرين ولم يتم اكتشافه ومعاقبته عليه، ويتناسى بأن الله يري وسيعاقبه عليه وقتما وكيفما يشاء.

العلاقة بين عوامل الشخصية والسلوك السياسي:

هناك ارتباط بين شخصية الفرد ومدى احتمال أن يسلك سلوكا سياسيا وهذه العلاقة تتمثل في الحالات الآتية:

١- الأفراد الذين لديهم الحاجة للقوة:

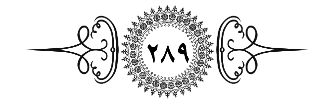
وهم الأفراد الذين تتملكهم الرغبة في أن يستحوذوا على أكبر قدر من القوة في المنظمة. وهؤلاء الأفراد أكثر احتمالا لأن يسلكوا سلوكا سياسيا.

٢- اتباع الأسلوب الميكافيلي:

هؤلاء أفراد الذين يتبعون هذا الأسلوب يؤمنون بأن الحاجة تبرر الوسيلة. كذلك يتبع هؤلاء الأفراد أي وسيلة سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية لتحقيق حاجاتهم.

٣- الأفراد الذين يتصفون بأن نقطة التحكم لديهم خارجية:

وهم أفراد يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه خارج عن إرادتهم وهو بفعل عوامل خارجية لا يستطيعون التحكم فيها. وهؤلاء هم أقل احتمالا أن يسلكوا سلوكا سياسيا. بينما الأفراد الذين يتصفون بأن نقطة التحكم لديهم داخلية فهم أفراد يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه في نطاق إرادتهم وهو بفعل عوامل داخلية يستطيعون بأنفسهم التحكم فيها. وهؤلاء هم أكثر احتمالا أن يسلكوا سلوكا سياسيا.



ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول التالي:

جدول (٢): العلاقة بين عوامل الشخصية والسلوك السياسي

عامل الشخصية	يقلل من احتمالات السلوك السياسي	يزيد من احتمالات السلوك السياسي
الحاجة للقوة	حاجة للقوة ضعيفة	حاجة للقوة قوية
مكان التحكم والرقابة	خارجي	داخلي
الحاجة للانجاز	حاجة للانجاز ضعيفة	حاجة للانجاز قوية
الميل للمخاطرة	تحاشي المخاطرة	السعي للمخاطرة

استراتيجيات مواجهة السلوك السياسي غير الأخلاقي في المنظمات:

كما يتضح تتنوع هذه السلوكيات في المنظمات وتفرز نتائج سلبية مما يستوجب علي إدارة المنظمات البحث عن الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتدنيه تلك الممارسات لأدني حد ممكن إن لم تستطع إلغائها أو التخلص تماما منها لأن القضاء عليها نهائيا في غاية الصعوبة ذلك لأنها جزء لا يتجزأ من الواقع العملي للمنظمات شئنا أم أبينا. من أهم هذه الاستراتيجيات:

١- تقليل حالة عدم التأكد:

تزدهر السلوكيات السياسية في الظروف الغامضة المتصفة بدرجة عالية من عدم التأكد. ويتم تخفيض هذه الحالة عن طريق التحديد الدقيق لأهداف واضحة للعاملين وتوضيح ما الذي يتوقع منهم انجازه في مواقع العمل وكيفية تقييم أدائهم والسلوكيات المطلوبة منهم. لأن توضيح وتحديد ذلك يجعل من استخدامهم للألاعيب السياسية أمرا غير مبرر.

٢- علانية الاتصالات:

أن تتبني المنظمة استراتيجية جعل الاتصالات مكشوفة ومعروفة من قبل الجميع وتوفير المعلومات عن الأداء بصفة مستمرة يجعل من الصعوبة بمكان علي العاملين رعاية مصالحهم الخاصة أو تعزيز أهدافهم الشخصية علي حساب أهداف المنظمة.

٣- قيام المدير بدور القدوة:

أي أن يعطي النموذج والمثل الجيد للاقتداء به من قبل العاملين هو وجميع أعضاء

مستوى الإدارة العليا. أي أن قيام المدير بمناورات سياسية غير أخلاقية ومكشوفة أمام العاملين سيمهد لهم الطريق لممارسة مثل هذا السلوك (إذا كان رب البيت بالدف ضارب فشيمة أهل البيت الرقص). فلابد من قيام المدير بإعطاء العاملين المثل الأعلى وجعلهم يؤمنون بأن سلوكه لا غبار عليه فهو القدوة والأكثر صدقا وعدلا بين جميع العاملين.

٤- بناء ثقافة تنظيمية جادة:

أي العمل الجاد علي تكوين ثقافة تنظيمية تسودها أخلاقيات العمل وقيم الثقة والعدالة والإخلاص والوعي بأهمية السلوك التنظيمي الأخلاقي السوي غير الملتوي أو المبطن وربط الأفعال والنتائج بالمكافآت وجعل مراجعة الأداء يتم من خلال مراجعة مهنية مبنية على قواعد بناءة وليس معايير شخصية. حيث تشير الدراسات الحديثة إلي أن قيام الإدارة بدعم العاملين وتشجيعهم علي المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الأساسية وتحفيزهم علي الانجاز والتميز والإبداع ومكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاقبة غير الأخلاقية من شأنه تقليص هذا النوع من السلوك.



المحتويات

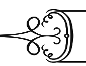
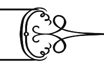
قائمة المحتويات

الفصل	المحتويات	رقم الصفحة
	كيفية إدارة السلوك التنظيمي	٥٧
	العوامل المؤثرة علي السلوك الإنساني	٥٨
	طبيعة المشكلة السلوكية	٦٠
	مداخل علاج المشكلة السلوكية	٦٠
	العلاقة بين السلوك التنظيمي وكل من الكفاءة والفعالية	٦١
	الطبيعة الأساسية لمجال السلوك التنظيمي	٦٢
	مجالات الدراسة في السلوك الإنساني	٦٣
	الإطار العام لمحددات السلوك الإنساني	٦٦
	القرآن الكريم وعلم السلوك الإنساني	٧١
	الشخصية	٧٣-٩٧
	ماهية الشخصية	٧٥
	تقييم الشخصية	٧٧
	مكونات الشخصية	٨٢
	خصائص الشخصية	٨٣
الثالث	محددات الشخصية	٨٥
	استراتيجيات البحث في الشخصية	٨٦
	نظريات الشخصية	٨٦
	التعليق حول نظريات الشخصية	٩٤
	العلاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني	٩٤
	تطبيقات نظرية الشخصية في مجال إدارة السلوك التنظيمي	٩٧
الرابع	الإدراك	٩٩-١١٨
	تعريف الإدراك	١٠٢
	العلاقة بين الانتباه والإدراك	١٠٣
	أنواع الانتباه	١٠٤
	خصائص الإدراك	١٠٤

الفصل	المحتويات	رقم الصفحة
	مراحل الإدراك	١٠٥
	عناصر الإدراك	١٠٥
	العوامل المؤثرة في الإدراك	١٠٧
	معوقات الإدراك	١١١
	كيفية التغلب علي معوقات الإدراك	١١٣
	قوانين الإدراك	١١٣
	أهمية الإدراك في المجال الإداري	١١٥
	دور المنظمة في الارتقاء بمستوى الإدراك لدى العاملين	١١٧
	أمثلة لاختلافات الإدراك	١١٨
الخامس	ديناميكية الجماعات	١١٩-١٤٣
	مفهوم الجماعة	١٢١
	خصائص الجماعة	١٢٢
	مفاهيم وثيقة الصلة بالجماعة	١٢٣
	أهمية دراسة الجماعات بالنسبة للسلوك الإنساني	١٢٤
	التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة	١٢٥
	أسباب نشوء الجماعات	١٢٦
	النظريات المفسرة لنشوء الجماعات وتطورها	١٢٧
	تماسك الجماعة (Group Cohesiveness)	١٣٢
	محددات سلوك الجماعة	١٣٣
	أنواع الجماعات	١٣٤
	وظائف الجماعات	١٣٨
	فعالية الجماعات	١٣٩
	العوامل المؤثرة علي فعالية الجماعة	١٣٩
	التفاعل بين الجماعات المختلفة في المنظمة	١٤٠
	الهندسة الاجتماعية للجماعات	١٤٠

الفصل	المحتويات	رقم الصفحة

الفصل	المحتويات	رقم الصفحة
	المعضلة التنظيمية	١٧٨
	أهمية مفهوم التوافق (*Concept of Fit*)	١٧٩
	مفهوم التوافق (*Concept of Fit*)	١٨٢
	أشكال التوافق	١٨٢
	نظريات التوافق بين الفرد والبيئة	١٨٣
	المستويات المختلفة لتوافق الفرد مع البيئة	١٨٨
	مفاهيم التوافق بين الفرد والمنظمة	١٩٣
	نظرية التوافق بين الفرد والمنظمة	١٩٥
	الأبعاد المختلفة لمفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة	١٩٦
	مفهوم التوافق القيمي	٢٠٠
	التفرقة بين مفهوم توافق الفرد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمي	٢٠٠
	العلاقات القائمة بين توافق الفرد مع المنظمة والسلوك التنظيمي	٢٠١
	نتائج وآثار التوافق بين الفرد والمنظمة	٢٠٣
	الآثار والتبعات الناتجة عن عدم توافر توافق قيمي بين الفرد والمنظمة	٢٠٤
	تحديد المستوى المثالي من التوافق بين الفرد والمنظمة	٢٠٥
	آليات التوافق بين الفرد والمنظمة	٢٠٩
الثامن	التطويع التنظيمي	٢١١-٢٣٠
	مفهوم التطويع التنظيمي (*Organizational Socialization "OS*)	٢١٣
	مزايا التطويع التنظيمي	٢١٥
	نطاق التطويع التنظيمي	٢١٥
	خصائص التطويع التنظيمي	٢١٦
	وجهات نظر التطويع التنظيمي	٢١٧
	طرق وأساليب التطويع التنظيمي	٢١٧

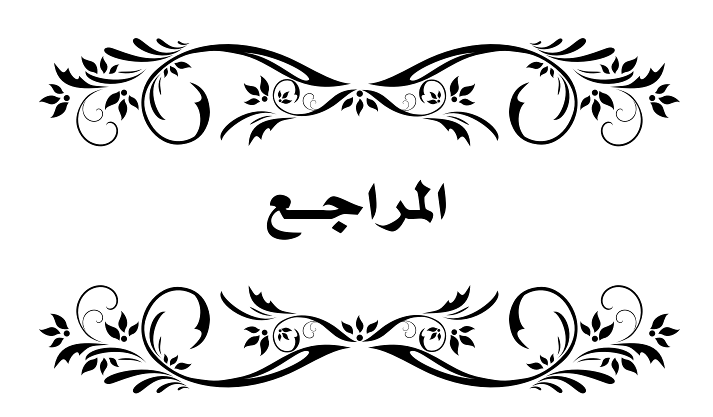
الفصل	المحتويات	رقم الصفحة



الفصل	المحتويات	رقم الصفحة
	عقبات تطبيق أخلاقيات العمل	٢٦٨
	أخلاقيات عمل مأمولة	٢٦٨
	أخلاقيات العمل في الإسلام	٢٧٠
الحادي عشر	السلوك السياسي في المنظمة	٢٧٠-٢٩١
	ماهية السلوك السياسي في المنظمات	٢٧٤
	أهمية دراسة السلوك السياسي في المنظمات	٢٧٤
	أسباب عزوف الباحثين عن دراسة السلوك السياسي في المنظمات	٢٧٥
	العوامل التي تساعد على خلق السلوك السياسي	٢٧٥
	نماذج السلوك السياسي	٢٧٦
	العلاقة بين القوة والسلوك السياسي	٢٧٩
	خصائص القوة التنظيمية	٢٧٩
	استخدامات القوة	٢٨٠
	البعد الإيجابي للقوة	٢٨٠
	البعد السلبي للقوة	٢٨١
	التغييرات في علاقات القوة الأساسية	٢٨١
	مصادر القوة من خلال العلاقات بين الأفراد	٢٨١
	العلاقة بين مصادر القوة	٢٨٢
	افتراضات والسلوك السياسي	٢٨٣
	مناورات السلوك السياسي	٢٨٤
	الممارسات السياسية غير الأخلاقية	٢٨٥
	مسببات السلوك غير الأخلاقي	٢٨٧
	تبريرات السلوك غير الأخلاقي	٢٨٩
	العلاقة بين عوامل الشخصية والسلوك السياسي	٢٨٩
	استراتيجيات مواجهة السلوك السياسي غير الأخلاقي	٢٩٠

تم بفضل الله تعالي وتوفيقه

﴿وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين﴾



المراجـع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(أ)- الكتب:

- إدريس، محمد العزازي. (٢٠٠٩). "المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري". (الزقازيق: التكامل للنشر والتوزيع).

- الخضرا، بشير، أحمد، مروة. (٢٠١٠). " السلوك التنظيمي ". (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات).

- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (١٩٩١). إدارة الموارد البشرية. (بغداد: ديوان العلوم).

- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٩). القوة التنظيمية. (الشارقة: مكتبة الجامعة).

- السلمي، علي عبد الحافظ. (١٩٩٥). " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال". (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

- القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٣). "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية". (عمان: دار الشروق).

- الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٥). "قراءات في الإدارة الاستراتيجية: الأسس النظرية والجوانب التطبيقية من واقع بيئة الأعمال العربية". (القاهرة : الناشر المؤلف)، ٣٣١.

- الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٧). "إدارة السلوك الإنساني في المنظمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الهنداوي، محمد عبد الله، الكرداوي، مصطفي محمد. (٢٠٠٩). "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات". (غير مبين).

- النجار، فريد. (٢٠٠٢). "السلوك التنظيمي العالمي". (الإسكندرية: المكتبة المصرية).

- أمين، عادل محمد. (١٩٩٩). "محاضرات في السلوك التنظيمي". (القاهرة: وكالة عبد الدايم للإعلان والنشر).

- أمين، عادل؛ وهاشم، عبد العزيز. (٢٠٠٠). "أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)". (القاهرة: الناشر غير مبين).

- باشري، نفيسة محمد. (٢٠١٢). "السلوك التنظيمي في المنظمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٠). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال". (القاهرة: مطابع الدار الهندسية).

- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت. (٢٠٠٠). " إدارة السلوك في المنظمات". تعريب رفاعي، رفاعي، بسيوني، اسماعيل. (الرياض: دار المريخ للنشر).

- جواد، شوقي ناجي. (٢٠١٠). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع).

- حسن، أمين عبد العزيز. (٢٠٠١). "إدارة الأعمال وتحديات القرن الادي والعشرين". (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).

- زايد، عادل محمد. (٢٠١١). " السلوك الإنساني في المنظمات ". (غير مبين: دار الخولي للطباعة).

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). "السلوك الإنساني في المنظمات". (الاسكندرية: الدار الجامعية).

- عبد الرحمن، إبتهاج مصطفى. (١٩٩٧). "الإدارة الإستراتيجية". (القاهرة: دار النهضة العربية).

- عبد العال ، رباب فهمي. (٢٠١٦). "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال". (القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة).

- عبد العال، رباب فهمي. (٢٠١٥). "مقدمة في العلوم السلوكية". (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح).

- عبد الفضيل، أمال حسن. (٢٠١٢). "التربية الثقافية بين التعلم والسلوك". (الجيزة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع).

- عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠١٤). "السلوك التنظيمي". (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

- عشوش، محمد أيمن. (٢٠١٣). "إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل: الأسس العلمية والممارسات التطبيقية". (القاهرة: مطبعة أكتوبر الهندسية).

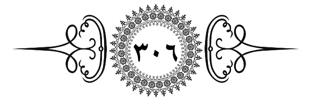
- عمران، كامل علي متولي. (٢٠١٠). "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- مهران، أميرة فؤاد. (٢٠١١). "السلوك التنظيمي". (القاهرة: مطبعة أكتوبر الهندسية).

جاد الرب، سيد. (١٩٩٧). "دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية- نموذج مقترح". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤، ٣١٩- ٣٩٣.

شهيب، محمد. (١٩٨٥). "السلوك الإنساني في التنظيم". (القاهرة: دار الفكر العربي).

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٠). "استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن". (القاهرة: دار النشر للجامعات).



الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٧). "إدارة السلوك الإنساني في المنظمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

ماهر، أحمد. (١٩٩٦). "إدارة الموارد البشرية". (الإسكندرية: الدار الجامعية).

(ب)- الدوريات:

- التوني، أمير أحمد. (١٩٩١). "قياس أثر التباين الثقافي والإجتماعي علي القيم الإدارية للعاملين الوطنيين والأجانب في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢.

- الحنيطي، محمد فالح. (٢٠٠٣). "الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدي الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية". دراسات، العلوم الإدارية، ٢.

- الشيخ، سوسن سالم. (١٩٩٥). "أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي". المجلة العلمية لكلية التجارة "بنات" جامعة الأزهر، ١٢.

- العاصي، شريف. (١٩٩٥). تأثير تضارب الدور وغموضه علي الرضا الوظيفي للبائعين بمتاجر التجزئة بالتطبيق علي البائعين بشركة عمر أفندي. مجلة البحوث التجارية، ١٧.

- الفياض، سامي. (٢٠٠٤). "الثقافة التنظيمية: مصادرها وأبعادها". المجلة الدولية للعلوم الإدارية، ١.

- الكردي، محمد كامل مصطفى؛ وآل ناجي، محمد عبد الله. (١٩٩٦). "دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة". الإدارة العامة، ١.

- الهيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٢). "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع شركة سابك". الإدارة العامة.

- جاد الرب، سيد. (١٩٩٧). "دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية- نموذج مقترح". المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٤.

- حامد، سعيد شعبان. (٢٠٠٤). "محددات عملية التكيف التنظيمي للفرد: دراسة ميدانية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ٦٣.

- حجازي، محمد حافظ. (٢٠٠٤). "أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٢.

- خشبة، ناجي محمد. (١٩٨٩). " قيم العمل وأثرها في الاتجاهات نحو التقليدية أو الحداثة بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة الدقهلية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٦.

- راغب، حسين موسى. (٢٠٠٤). "الثقافة التنظيمية والتناغم بين الإستراتيجية التسويقية

(عملاء لمدى الحياة) واستراتيجية إدارة الموارد البشرية (قوة عمل مرنة)". المجلة العلمية لكلية التجارة "بنين" جامعة الأزهر، ٢٩.

- رفاعي، رجب حسنين. (٢٠٠١). "تحليل العلاقة بين قيم عمل المديرين ودوافع العمل لديهم: دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ١.

- عبد العال، رباب فهمي. (٢٠١٦). "تأثير عوامل الشخصية علي الأداء السياقي للموارد البشرية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤.

- عبد الكريم، أحمد. (١٩٩٣). "حدود التوافق بين اتجاهات الإدارة واتجاهات العاملين في المنظمات الصحية نحو نظم العمل". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢.

- عسكر، سمير أحمد؛ وزايد، عادل محمد. (١٩٩٤). "المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة". المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢.

جاد الرب، سيد. (١٩٩٧). "دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية- نموذج مقترح". المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٤.

<u>(ج)- الرسائل العلمية:</u>

- بدوى، سحر محمد. (١٩٩٩). "أثر الثقافة التنظيمية على انتماء الأفراد في المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية فى مصر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة (فرع بنات)- جامعة الأزهر.

- عبد العال، رباب فهمي. (٢٠٠٨). "أثر توافق الفرد مع المنظمة علي الرضا الوظيفي بالتطبيق علي قطاع الصناعات الغذائية (عام وخاص)". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة.

<u>(د)- المؤتمرات:</u>

– عبد المولي، سمية. (٢٠٠٣). القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ضوء خصائص قوة العمل. المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع. ٨-١٠ مايو.

<u>(ذ) المواقع الالكترونية:</u>

هندسة النظم الإجتماعية،أحمد صلاح رفقي

https://socialsystemengineering.wordpress.com/

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

(A) - Books:

- Aldag, R., & Kuzuhara, L. (2002)." Organizational Behavior and Management: An Integrated Skills Approach". (U. S.: South-Western).

- Chung, K., & Megginson, L. (1981). "Organizational Behavior: Developing Managerial Skills". (N. Y.: Harper & Row, Publishers).

- Colouitt, J., Lepine, J & Wesson, M. (2011). "Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace". (N. Y.: McGraw-Hill Book Company).

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). "Behavior in Organizations. (N. Y.: Prentice Hall, N. J.).

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work". (N. Y.: Prentice Hall, N. J.).

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). "The Motivation to Work". (N. Y.: John Wiley & Sons, Inc).

- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1996). "Organizational Behavior and Management". (London: IRWIN).

- Johns, G., & Saks, A. (2011). "Organizational Behaviour Understanding and Managing Life at Work". (Toronto: Pearson Canada).

- Luthans, F. (1989). "Organizational Behavior". (N. Y.: McGraw-Hill Book Company).

- Maslow, A. H. (1954). "Motivation and Personality". (N. Y.: Harper & Brothers).

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). "Human Resource Management". (N.Y.: Southwestern College Publishing), 45.

- McGregor, D. (1960). "The Human Side of Enterprise". (N. Y.: McGraw-Hill Book Company, Inc).

- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. (2003). "Organizational Behavior".

(N. Y.: McGraw-Hill).

- Northcraft, G., & Neale, M. (1994). "Organizational Behavior A Management Challenge". (N. Y.: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers).

- Randolph, W. A., & Blackburn, R. S. (1989). "Managing Organizational Behavior". (Boston: Irwin).

- Rollinson, D., Edwards, D., & Broadfield, A. (1998). "Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach". (N. Y.: Addison-Wesley).

- Sanzotta, D. (1977). "Motivational Theories and Applications for Managers". (N. Y.: AMACOM).

- Vroom, V. H. (1964). "Work and Motivation". (N. Y.: John Wiley & Sons, Inc).

(B)- Periodicals:

- Adams, J. S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity". Journal of abnormal and Social Psychology, 67.

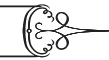
- Autry, C. W., & Daugherty, P. (2003). "Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Responses". Journal of Business Logistics, 24.

- Autry, C. W., & Wheeler, A. R. (2005). "Post-Hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees". Journal of Management Issues, XVII.

- Backhaus, K. (2003). "Importance of Person-Organization Fit to Job Seekers". Career Development International, 8.

- Brown, D. (2002). "The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement". Journal of Counseling and Development, 80.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). "Pay Preference and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective". Personnel Psychology, 47.


المراجع


- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). "An Expert HR system for Aligning Organizational Culture and Strategy". Human Resource Planning, 22.

- Carmeli, A. (2005). "The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior". International Journal of Manpower, 26.

- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit". Academy of Management Review, 14.

- DelCampo, R. G. (2006). "The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover". International Journal of Management, 23.

- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). "Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter". Journal of Vocational Behavior, 55.

- Herzberg, F. (1968), "How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, January.

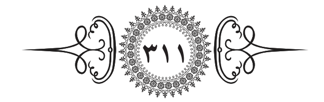
- Lee, Y., Yang, L., Wan, K., & Chen, G. (2010). "Interactive Effects Of Personality and Friendship Networks on Contextual Performance". Social Behavior and Personality, 38, 2.

- Lim, H.; Choi, J. (2009). "Testing an Alternative Relationship between Individual and Contextual Predictors of Creative Performance", Social Behavior and Personality, 37, 1.

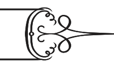
- Lund, D. B. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction". Journal of Business & Industrial Marketing, 18.

- Money, R. B., & Graham, J. L. (1999). "Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Tests of A Model Using Data Collected in the United States and Japan". Journal of International Business Studies, 30.

- Nyambegera, S. M., Daniels, K., & Sparrow, P. (2001). "Why Fit doesn't always Matter: The Impact of H R M and Cultural Fit on Job







Involvement of Kenyan Employees". Applied Psychology: an International Review, 50.

- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". Academy of Management Journal, 34.

- Rhaney, T. M. (1998). "Need for Achievement: A Moderator for Person-Organization Fit". A Dissertation for the Degree of Doctor of Science in Applied Psychology, Christopher Newport University.

- Rokeach, M. (1974). "Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971". Public Opinion Quarterly, 38.

- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). "Organizational Culture in Public Sector Organizations Promoting Change through Training and Leading by Example". Leadership & Organization Development Journal, 26.

- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). "The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers". Journal of Change Management, 5.

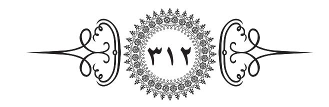
(C)- Dissertations and Theses:

- Nwadei, A. C. (2004). "The Relationship between Perceived Value Congruence and Organizational Commitment in a Multi National Organization". A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.

- Tepeci, M. (2001). "The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry". A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University.

(D)- Research Papers:

- Elfenbein, H., & O'Reilly, C. (2002), "Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Organization Fit on Group Process and Performance". Research Paper Series, Stanford University.



اسم الطالب:...

الفرقة:...

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم كلما أمكن ذلك

١- أهم التحديات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية.

٢- تأثير ظاهرة العالمية علي السلوك التنظيمي.

٣- السلوك الإنساني كدالة في خصائص الفرد والبيئة.

٤- أجزاء النظام السلوكي.

٥- الاختلافات بين المسببات الحقيقة للسلوك غير الأخلاقي والتبريرات التي يختلقها الفرد لإجازة السلوك غير الأخلاقي.

٦- المستويات المختلفة لتوافق الفرد مع البيئة.

٧- مفهوم التطويع التنظيمي.

٨- أبعاد الأداء السياقي.

٩- أهمية دراسة السلوك السياسي في المنظمات.

<u>السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:</u>

١- نتج عن التطورات التكنولوجية الاتجاه نحو منظمات أعقد وأكبر في الحجم، الاتجاه نحو تقليص قوة العمل، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الاتجاه نحو شبكة المنظمات الدائمة.

٢- ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح المنظمة الأخلاقية.

٣- تتجه الدول نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاجتماعية فهو عصر التكتلات الاجتماعية.

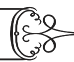
٤- إن الموارد المادية تمثل الموارد الاستراتيجية للمنظمة.

٥- يعتبر علم السلوك التنظيمي علم مختلط متعدد المنابع.

٦- لا توجد علاقة بين علم السلوك التنظيمي ومفهومي الكفاءة والفعالية.

٧- إن مستويات تحليل مجال السلوك الإنساني في المنظمات هي الأفراد والمنظمات فقط.





٨- لا يتأثر الأداء بالحالة النفسية للفرد.

٩- إن دراسة السلوك الإنساني تعتبر أمر ثانوي بالنسبة للمنظمات الحديثة.

١٠- اتفقت جميع العلوم السلوكية علي محور الاهتمام والتركيز في دراستها.

١١- باعتبارك مدير ناجح فإن اتباعك لأسلوب جيد في التعامل مع مرؤوسيك سيضمن لك استمرارية حسن إدارتهم.

١٢- تعتبر الشخصية والسلوك الإنساني من أكثر الموضوعات التي تخضع للدراسة بما لها من بساطة ويسر.

١٣- تماسك الجماعة هو درجة انجذاب أعضاء الجماعة للمنظمة.

١٤- اعتمدت المحددات الحضارية للسلوك الإنساني علي علم النفس.

السؤال الثالث: قارن بين مزايا وعيوب نظام العمل إلكترونيا

السؤال الرابع: اختر الاجابة الصحيحة من بين البدائل المطروحة لكل عبارة مع تعليل سبب الاختيار

١- تتحدد معادلة الأداء بالشكل التالي:

أ. الأداء = القدرة × الخبرة ب. الأداء = القدرة × المهارة

ج. الأداء = الرغبة × القدرة د. الأداء = الرغبة × الدافعية

هـ. الأداء = الرغبة × الحاجة

٢- ترجع أهمية دراسة السلوك الإنساني إلي:

أ. المنظمات تتكون من مجموعة من البشر وليس مجرد آلات

ب. الاستعداد النفسي للأفراد هو المحدد الأساسي للأداء

ج. العلوم السلوكية تساهم في فهم و تفسير السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه

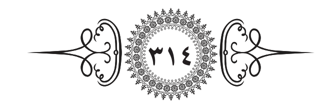
د. جميع ما سبق هـ. لا شيء مما سبق

٣- المدرسة التي اهتمت بالعوامل النفسية للعاملين واعتبرتها أهم من الأجر المادي

أ. المدرسة الكلاسيكية ب.المدرسة الحديثة ج. مدرسة العلاقات الإنسانية

د. المدرسة السلوكية هـ. لا شيء مما سبق

٤- تمثل المدرسة السلوكية بداية بناء إطار متكامل لدراسة السلوك الإنساني بشكل علمي بالاستفادة من العلوم الإنسانية الأخرى ومنها:



أ. علم النفس. ب.علم الكيمياء. ج. علم الاجتماع

د. البديلين (أ) و (ج). هـ. البديلين (أ) و (ب).

٥- أهم مصادر الميزة التنافسية

أ. القيادة في المنتج ب. التميز في عمليات التشغيل

ج. القيادة في تخفيض التكاليف د. المورد البشري هـ. جميع ما سبق

٦- حينما يكون موظف غير كفء و فعال فانه

أ. يحقق الهدف و يحافظ على الموارد ب. يحقق الهدف ويسرف في الموارد

ج. لا يحقق الهدف و يحافظ على الموارد د. لا يحقق الهدف و يسرف في الموارد

هـ. لا شيء مما سبق

٧- في حالة وجود موظف غير فعال و كفء فما هو الإجراء الذي ستتخذه المنظمة حيال هذا الموظف

أ. ترشيد نفقاته ب. توجيهه نحو الهدف ج. نقله من وظيفته

د. جميع ما سبق هـ. لا شيء مما سبق

٨- باعتبارك مدير لإحدى المنظمات ووجدت موظف لا يحقق أهدافه الوظيفية المحددة له من قبل المنظمة وبالإضافة لذلك يسرف في استخدام الموارد المتاحة. فأي خانة من مصفوفة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية ستضع هذا الموظف:

أ. فعال و كفء. ب. فعال و غير كفء. ج. غير فعال و كفء.

د. غير كفء و غير فعال. هـ. لا شيء مما سبق.

٩- يوضح مفهوم الإدراك لدى الأفراد العاملين في المنظمات ما يلي:

أ- فهم الأفراد لانطباعات رؤسائهم عنهم في تحقيق أهداف العمل.

ب- فهم الرؤساء لواقع ما يدور حولهم في بيئة العمل.

ج- فهم الأفراد لانطباعاتهم الشخصية حول ما يدور في بيئة العمل.

د- فهم الأفراد لواقع ما يدور حولهم في بيئة العمل.


مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر
Cairo University Press

رقم الإيداع: ٢٢٠٩٧ / ٢٠٢٢م
الترقيم الدولي: 978-977-94-3864-1